

مراجع ادارة الأعمال

جودة الحياة الوظيفية QWL فى منظمات الأعمال العصرية

د. / سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة بالاسماعيلية

جامعة قناة السويس

٢٠٠٨ م



جودة الحياة الوظيفية *QWL* في منظمات الأعمال الحديثة

د. سير محمد جاو الرب
أستاذ ورئيس قسم إدارية الأعمال
كلية التجارة بالاسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠٠٨

" بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "

"فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانقضوا
من حولك ، فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا
عزمت فتوكل على الله ، إن الله يحب المتوكلين "

١٥٩ آل عمران

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

إهداء

"إلى زوجتي حباً وتكريماً ووفاء"
إلى أميرة وإيناس ومحمد ومي
هبة الله وقرة العين

.....

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله وعلي آله وصحبه
ومن وآله ... أما بعد ..

تتعاظم المشكلات والمعوقات والقيود التي تحد من كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال بصفة عامة ، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي يمر بها عالم اليوم ، فهناك مشكلات التقدم التكنولوجي ، وهنا مشكلات الكم الهائل والضخم من البيانات والمعلومات التي تتدفق من شبكات الإنترنت عن جميع أنحاء العالم ، وهناك مشكلات ترتبط بالتغير المستمر في أنواق واتجاهات العملاء علي النطاق الدولي ، وهناك أيضاً مشكلات القوى العاملة أو الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم وسياسات الخ ، وكل هذا يؤثر في القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ، ما لم تتاضل وتكافح من أجل النمو والبقاء في عالم الأعمال .

إن كل القيود السابقة يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف ، أو الاندماج ، أو إعادة الهيكلة ، أو التحسين المستمر في الجودة ، أو باستراتيجيات خفض التكاليف ، وغيرها ، إلا أن المتأثر المباشر بهذه السياسات هم الموارد البشرية ، فجميع الاستراتيجيات التنافسية تؤثر مباشرة أو غير مباشرة علي الموارد البشرية من خلال سياسات التخفيض أو التعويض أو التعيين أو حتى التدريب والتطوير ، هذا بالإضافة إلي الدور المتزايد والذي تلعبه انتقابات العمالية لصالح العاملين في مختلف المنظمات .

وفي إطار السياق السابق ، كان علي منظمات الأعمال أن تجد من السياسات أو الاستراتيجيات ما يبني الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والنقابات العمالية وغيرهم ، وأيضاً ما يوجد الاطمئنان لدى العاملين بعدم استغناء المنظمة عنهم أو إمكانية استبعادهم مستقبلاً . ولذا تم دعم وتمكين العاملين لكي يكون لهم صوت قوي وعال ومسموع لدى إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال .

ومن هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) والذي يؤكد علي إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة ويتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات . كما تطور الأمر إلي الاهتمام بالعاملين في خارج إطار بيئة العمل ، أي علي المستوى العائلي أو الشخصي لهم ، من هنا تحاول المنظمات المتقدمة الآن أن توجد التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة للعاملين فيها .

ولذا فإن هذا الكتاب يناقش موضوع جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المتقدمة والعصرية ، والتي تسعى للتميز والفردية والتنافسية والعالمية ، وقد عرضنا للموضوعات المكونة للإطار العام لجودة الحياة الوظيفية - في رأينا طبعاً - وذلك في عشرة موضوعات منها ما هو أساسي مفاهيمي مثل المفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية ، وتمكين العاملين وأنماط مشاركتهم ، والإنتاجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية وأيضاً علاقة الجودة الشاملة بهذا المفهوم ، مع بعض الجوانب الأخرى المؤثرة في البناء الهيكلي والموضوعي لجودة الحياة الوظيفية مثل إدارة الموارد البشرية والنقابات العمالية وغيرها .

كما أمكننا أيضاً عرض بعض الجوانب والممارسات التطبيقية في بعض المنظمات المتقدمة عالمياً مثل المنظمات الصحية والجامعية وبعض الشركات الدولية ذات السمعة والشهرة العالمية ، كما عرضنا لجودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية ، وتوجنا كل هذا - ومن خلال اجتهاد منا - بجودة الحياة الإنسانية من منظور الشريعة الإسلامية ، ومما هو جدير بالذكر أن منظمة العمل الدولية ، تركز علي تحسين جودة الحياة من خلال الإنتاجية ، أما المنظور الإسلامي فيركز علي جودة الحياة الإنسانية بمفهومها الكامل والشامل ، وباعتبار أن المنهج الإسلامي ورسالة سيدنا محمد ﷺ رسالة كاملة وشاملة وخاتمة وهي موجهة للبشرية جمعاء إلي أن يرث الله الأرض ومن عليها .

ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من عاوننا في إخراج هذا الكتاب وأخص بالذكر المدرسين للمساعدين وطلبة تأهيلي الدكتوراه بقسم إدارة الأعمال بالكلية .

لا ادعي للكمال ، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالى ، ولا ادعي أن جميع الأفكار والإسهامات الواردة في هذا الكتاب كلها من عندي ، ولو ادعيت لكان محض افتراء علي الغير ، ولكن اجتهادنا في اختيار الموضوعات وتركيب هيكل الكتاب وعرضنا لأفكار ومساهمات السابقين لنا في هذا المجال الخصب ، وحسبنا أننا أردنا لفت الانتباه وإثارة الاهتمام نحو التركيز علي هذا الموضوع الحيوي ، وهذا يكفي والحمد لله أولاً ، والحمد لله أخيراً ، والحمد لله قبل كل شيء ، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

د. سيد جاد

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية ... مفاهيم أساسية

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية .. مفاهيم أساسية

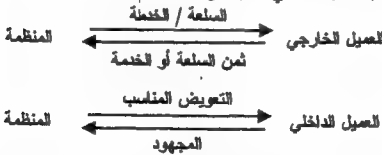
مقدمة وأهداف الفصل :

يتزايد الاهتمام بقوة في جميع منظمات الأعمال المتقدمة ، وأيضاً في جميع الدول المتقدمة بأهمية وتأثير الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات ، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى أمور عديدة منها :

ولاً : أن للموارد البشرية هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتبتكر وتحاول حل للمشكلات على مستوى الأقسام والإدارات ، فهي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية في أي منظمة .

ثانياً : ينظر إلى الموارد البشرية باعتبار أنها أحد العناصر الرئيسية من عناصر رأس المال الفكري Intellectual Capital والذي يدعم منظمات الأعمال بقيم مضافة كثيرة سواء من خلال العاملين أو العملاء أو المعلومات وغيرها .

ثالثاً : لا تقل للموارد البشرية أهمية عن العميل الخارجي ، لذا يطلق عليها حالياً العميل الداخلي ، حيث أن :



رابعاً : تثبت الدراسات الحديثة أن أفضل أنواع الاستثمارات هي الاستثمار في العناصر البشرية من حيث تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بهدف

تطوير وتنمية مهاراتهم الإبداعية ، والتي تساهم في زيادة الإنتاجية والتحمسين المستمر في الربحية وفي الأجل الطويل .

ولكل ما سبق وغيره نجد أن الدراسات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر تفرد جزءاً كبيراً من البحوث العلمية والتطبيقية في مجال تنمية وتحريك العاملين في المنظمات المختلفة ، وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي لهم وذلك من خلال تقديم مقترحات عديدة وأيضاً التعرف على أهم السياسات والاستراتيجيات التي تبنتها الشركات المتقدمة في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية .

فهناك دراسات وتطبيقات تركز على نظم التعويض أي الأجور والمكافآت المادية ، وهناك أخرى تركز على توفير بيئة عمل صالحة وصحية ، وثالثة تركز على أنماط مشاركة العاملين في اتخاذ مختلف القرارات وهكذا ، ولقد تبلور كل ذلك إلى ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life (QWL) ، وتطبيقه في عديد من المصانع الأمريكية خاصة مصانع السيارات في بداية السبعينات من القرن العشرين ، وتوالت التجارب في دول أوروبا واليابان وغيرها . ولقد أثبت التطبيق نتائج متميزة في الرضا الوظيفي وفي الإنتاجية والربحية والولاء وغيرها .

لكل ذلك يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلى تحقيق كل أو بعض

الأهداف التالية :-

- أولاً : مناقشة مفهوم وأهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية .
- ثانياً : التعرف على التطور التاريخي لنشأة وتأسيس هذا المفهوم .

ثالثاً : دراسة مختلف الجوانب والأبعاد والعناصر المكونة والداعمة لجودة الحياة الوظيفية .

رابعاً : دراسة وتحليل العلاقة بين مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبعض العناصر التنظيمية الأخرى كالرضا الوظيفي ، والأداء الاقتصادي ، والأداء المالي في المنظمة .

خامساً : التعرف على بعض النماذج التطبيقية التي تمت في بيئة الأعمال الدولية في مجالات وتطبيقات هذا المفهوم .

وسوف يتم تحقيق ذلك من خلال مناقشة العناصر الرئيسية التالية :-

أولاً: الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية :

- ١- جودة الحياة الوظيفية - المفهوم والأهداف .
- ٢- جودة الحياة الوظيفية - للنشأة والتطور .
- ٣- جودة الحياة الوظيفية - المقاييس والمؤشرات .

ثانياً: الدراسات والنماذج العلمية والعملية في مجال جودة الحياة الوظيفية

- ١- الدراسات التي ركزت على عنصر المشاركة .
- ٢- الدراسات التي ركزت على دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية .
- ٣- الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي .
- ٤- الدراسات التي ركزت على الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين .

أولاً : الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية

تقديم :

يناقش المؤلف في هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك كما يلي :

١) جودة الحياة الوظيفية .. المفهوم والأبعاد ..

أ - مفهوم جودة الحياة الوظيفية :-

فيما يلي أهم آراء للكتاب والباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية : Quality of Working Life (QWL)

- يكون برنامج جودة الحياة الوظيفية موجوداً عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إئراء الوظائف ، تنمية وتدريب العاملين ، تخفيض التكاليف في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (Katz, Cohan & Weber 85) .
- تركز جودة الحياة الوظيفية على مدى قيام المنظمة بكفاية حاجة العاملين من حيث الأمن والامان والرضا الوظيفي . (Vants et al., 87)

- يتركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية حول الرضا الوظيفي (Middlemist & Hitt 88) .

- ويورد (Anderson 88) تعريف متعددة لحد من الكتاب فيقول أن لمفهوم الحياة الوظيفية عدة معاني وأكثر استخدام له أنه يعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدبرون تقليدياً ، كما تشمل أيضاً تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر

من الأموال ، وهناك أفكار أخرى تركز علي تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة فسي العائد في كل المستويات وتحسين للرضا الوظيفي العام ، أما تعريف (Anderson 88) فيرى أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وجدول العمل .

- هي محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين (Titman 90) .
- تعبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئة المرصية والمحبة لمحل العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا العامل وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ، نظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو (Havlovic 91) .
- هو مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Mayers 92) .
- إنها الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت ، والتي يمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية ، وأيضاً تعويضهم بعدالة ، مع استمرارية للكرامة الإنسانية "Human Dignity" (Hunt 92) .
- هي درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم ، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية (Cetro 92) .
- أنها تشير إلي الجهود المشتركة من جانب ممثلوا النقابات العمالية وإدارة المنظمة لاشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات اليومية في العمل (Fields & Thacker 92) .

■ هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وتحسين الإنتاجية التنظيمية (Lewis, Gootman & Fandt 95).

■ أنها التغيرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها ، وهذه للتغيرات تركز علي البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبما يؤدي إلي تخفيض القلق والضغط لدى العاملين (Sherman , Bohlander & Snell 96) .

■ أنها فلسفة الإدارة التي تؤكد علي كرامة العمال وتقدم التغيرات في ثقافة المنظمة ، وتحسين الجوانب الجسمية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور (Gibson, Ivncevich & Donnely 97) .

■ إنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها ، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل (Leu & May 98) .

ويتضح مما سبق أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المتعددة الأبعاد ، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتنتجح حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة ، وكما يرى (Gilbert 98) أن هناك اختلافاً علي معني جودة الحياة الوظيفية وعلي الرغم من الاختلافات في التعريفات والمفاهيم ، إلا أن الخط العام يركز علي المشاركة ، ويرجع كل من (Lau & May 98) السبب في نقص البحوث في مجال جودة الحياة الوظيفية إلي صعوبة تحديد هيكل عام لهذا المجال ، أما

(90 Titman) يرى أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة الحياة الوظيفية ، ويشير إلى أن معظم التعريفات تتضمن :

- تعويض مناسب للعاملين في صورة أموال .
- ظروف صحية وأمنة في العمل .
- تصميم العمل ليمتد يد بمهارات وطموحات واستقلالية العاملين .
- ظروف تشجع على نمو الفرد وتوفر له الأمن الوظيفي .
- التحرر من العنصرية والتفرقة وإيجاد الفرص الملائمة نحو التقدم .
- تحسين حقوق العاملين بشكل دستوري Constitutionalism .
- حقوق واضحة وضمنية لكل عامل في قيادة حياته خارج المنظمة .

وفي ضوء العرض السابق ، يرى المؤلف أن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد والعناصر التالية :-

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة من التوتر والقلق والأمراض .
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات - الإدارة الذاتية - العوائد - الملكية) .
- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.
- العدالة الاجتماعية وبناء والحفاظ على كرامة العاملين وخصوبياتهم.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي .
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين .
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية .

- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب .
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين .
- إتاحة الظروف الملائمة (ومنها ما سبق) لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية .

ويمكن لنا وضع التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية :-

هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها .

ويوضح هذا التعريف بعض الاعتبارات منها :-

- أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر ، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة ، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية .
- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة ، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل ، تتمشى مع استراتيجيات المنظمة تعضدها وتساعد على تنفيذها ، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة ، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها .

- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميع الجوانب المادية (Hard) والمعنوية (Soft) .
- تستحق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين .
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو أو يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال ، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وأيضاً تلبية مطالب العملاء والمجتمع .
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه ، مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ب- أهداف جودة الحياة الوظيفية :-

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (Hunt 92) إلى :

- زيادة ثقة العاملين :
 - الانتماء في حل المشكلات .
 - زيادة الرضا الوظيفي .
 - زيادة الفاعلية للتنظيمية .
- ومن ناحية أخرى يرى (Lau & May 98) أن من أهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفي ما يلي :-

- مشاركة أكبر للعاملين .
- حماسية أعلى لقضايا العمل والعائلة .
- اتصال فعال بين الطرفين (العامل وصاحب العمل) .
- مشاركة أعلى في الثروة والعائد .
- رفاهية ومتعة أكبر في العمل .

وتعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية أحد تسعة متغيرات أساسية تقود منظمات الأعمال نحو إنتاجية أفضل ومركز تنافسي عالمي أقوى ، كما ينظر إليها علي أنها مفهوم للعدل الاجتماعي في المنظمة ، والذي يتمثل في (Kreitner 95) .

أ- خدمات دعم الأسرة .

ب- الحماية من المخلفات السامة Toxic Waste والأمراض المهنية .

ج- توفير الأمان الوظيفي المطلوب عند التعاقد .

كما يؤدي الالتزام ببرامج ونظم فعالة لجودة الحياة الوظيفية إلي زيادة رضا العميل ، ومن دراسة عن العلاقة بين الربحية والرضا الوظيفي وولاء العميل ، تبين أن رضا العميل والعاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الداخلية ، والتي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم وزملائهم ومنظماتهم ، كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن رؤيتها علي أنها الأساس لولاء العميل وتحقيق ربحية عالية . (Lau & May 98)

وعلي سبيل المثال قامت شركة خطوط الطيران الأمريكية في ١٩٨٧ بتصميم برنامج جيد لاقتراحات العاملين بها سمي أفكار للعمل (Action Ideas in) وذلك بهدف الاستفادة من أفكار ومقترحات العاملين لتحسين الأداء وحل مشاكل العمل ، مع إعطاء جائزة للعامل صاحب الاقتراح

الأفضل ، وقد تم تنفيذ ٢٥% من مجموع الاقتراحات البالغ عددها ١٢٠٠٠ اقتراح والتي قدمت من ٥٠ عامل ، ولدى ذلك إلى وفر في التكلفة قدره ٣١ مليون دولار . (Gordon 93)

تحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين ، والذي يمكن النظر إليه كسلح تنافسي في التصديقات ، حيث أن التصديقات في جودة المنتج وخدمة العميل تتحقق من خلال الصلة الراضية والملائمة (Lau & May 98) .

- ويضيف (Mathes 92) أن تنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة منها :
- أ- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب .
 - ب-زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج .
 - ج- تخفيض تكاليف التأمين الصحي .
 - د- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل .
 - هـ- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية .
 - و- اختيار عمالة أفضل.

كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية ، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي (Gomez & Baklin & Cardy 98) Organizational Loyalty

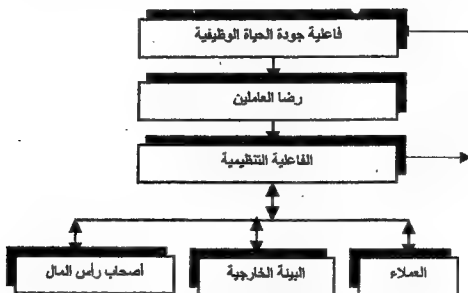
قد تؤدي مشاركة العاملين وللتقنيات العمالية من خلال حلقات أو فرق جودة الحياة الوظيفية ، كما حدث في كل من شركة فورد Ford ، جنرال موتورز GM إلى تحسينات جوهرية (96 Shernan , Bohlander & Snell) مثل :-

- أ- جودة الإنتاج .
- ب- تطوير ثقافة المنظمة .
- ج- تحسين ظروف العمل .
- د- تقييم الوظائف وإعادة الهيكلة .

ويرى المؤلف أن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، وفي إطار ما سبق ، هي :

- أ- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين .
- ب- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة .
- ج- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال .

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل ، والعكس صحيح ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) العلاقة التبادلية بين فاعلية
جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية

(٢) جودة الحياة الوظيفية - النشأة والتطور :-

في إطار استعراض ما كتب عن جودة الحياة الوظيفية ، يكمن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي (Bowditch & Bunono 94) :-

المرحلة الأولى : نهاية الستينات وبداية السبعينات :-

إن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل ، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من ١٩٦٩ - ١٩٧٤ في الولايات المتحدة

الأمريكية - ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل .

وقد قامت جامعة ميتشجان بين عامي ١٩٦٩ - ١٩٧٣ بعمل مسح لاتجاهات العاملين ، وافقت الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف ، وقد أوضح تقرير قسم الصحة والتربية والرفاهية الاجتماعية في الجامعة في المجلد الخاص به عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ، أن التغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع الأمريكي ، تتم بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي ، كما أصبح المجتمع الأمريكي يدرك بصورة جدية أهمية وفاعلية إبداعات وابتكارات العمل في أوروبا ، خاصة مجموعات العمل المستقلة أو التي تدار ذاتياً ، وأيضاً أسلوب اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية ، ولذلك يركز التقرير على خبرة الأفراد في مكان العمل والتي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية والنفسية لهم ، وأيضاً لها نفس الآثار على الإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعملون بها .

وبضيف (Anderson 88) أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان نتيجة لزيادة الملوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب ، التخريب المعتمد للآلات ، زيادة للشعور السالب من العاملين تجاه المشرفين ، ويستطرد قائلاً أن الإضراب Strike كان هو العملة السائدة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج .

ويؤكد (Lussier 96) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبح شائعاً في الستينات فهو مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين ، كما

بضيف (Gibson, Ivencevich, Donnelly 97) أن هذا المفهوم يجسد نظريات وعلاقات الأفراد منذ الخمسينات ومحاولات إثراء الوظائف في الستينات والسبعينات .

كما يرى (Lau & May 98) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية (QWL) ظهر عام ١٩٧٢ خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي ، والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية ، ونال هذا المصطلح الاهتمام الأكبر بعد ما بادرت شركة جنرال موتورز (GM) بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل بمصانعها ، وبضيف (Trist 86) أن برامج جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبحت جديدة في بداية السبعينات والعديد من الباحثين وأصحاب العمل كانوا غير متأكدين من نتائجها خاصة فيما يتعلق بالأداء .

ويمكن القول بأن أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في أمريكا كان في أحد مصانع شركة جنرال موتورز (GM) في مدينة (Tarry Town) بنسبوريوك في عام ١٩٧١ ثم انتشر في ١٨ مصنعاً من مصانع للشركة بعد ذلك (Gordon 93) .

كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون (Jams Town) غرب نيويورك منذ عام ١٩٧٣ عن طريق تشكيل لجنة مشتركة علي مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها (Trist 86) ، أما شركة Xerox فقد علنت من بعض المشاكل في نهاية الستينات مثل انخفاض حماس الموظفين ، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد ، نقص التمويل بالإضافة إلي انخفاض الإنتاج ، وقد أدى ذلك إلي أن الشركة

اتجهت لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (Milkovich & Boudreau

94) وقد تمثل ذلك في :-

- ١- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم .
- ٢- إتاحة الفرصة للفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية .
- ٣- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين .

المرحلة الثانية : أواخر السبعينات وبداية الثمانينات :-

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها ، وكان ذلك راجعاً إلي عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضاً زيادة أزمة الطاقة ، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية وتزجج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف ، هذا بالإضافة إلي زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة ، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية ، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة (Bowditch & Bueno 94) ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماماً في نهاية السبعينات ، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة (Tarry Town) التابع لشركة جنرال موتورز السابق الإشارة إليه ، قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، وذلك خلال الفترة من ١٩٧١ - ١٩٧٨ ، فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز ، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة ، كما أن نتائج

التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة (Gisbon , Ivancevich, Donnelly
97) :-

- انخفاض نسبة الغياب من ٧,٢٥ % عام ١٩٧١ إلى ٢,٥ % عام ١٩٧٨ .
- انخفاض شكاوي العملاء من ٢٠٠٠ شكاوى سنوياً إلى ٣٢ شكاوى فقط خلال نفس الفترة .

ويشير المؤلف في هذا الصدد إلى أن برامج QWL تتوقف علي كفاءة النظام الاقتصادي سواء علي المستوى المحلي أو الدولي ، وبالتالي علي كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة ، كما أن فاعلية هذه البرامج تساعد علي تحقيق معدلات نمو أكبر في الأداء الاقتصادي للمنظمة ، ومن ثم يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية هي سبب ونتيجة في آن واحد للكفاءة الاقتصادية والتنظيمية للمنظمة .

المرحلة الثالثة : منتصف الثمانينات وحتى الآن :-

- شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية ، ويرجع ذلك إلي (Bawditch & Buono 94) :-
- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية علي المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية .
 - التأكيد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم .
 - زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا .
 - انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي .

■ اتخذ المديرين في اليابان ولورويلا اتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية .

وكما يرى (94 Milkovich & Boudreau) بأن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية .

وقد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في بداية هذه الفترة سواء ، علي مستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ، علي العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية العاملين .

ومن ناحية أخرى ، فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفية يمكن إرجاعه أيضاً إلي النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف ومصدر للقرى التنافسية ، وقد أدى ذلك إلي زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي Job Satisfaction وتخفيض القلق والتوتر والإحباط لدى العاملين .

وثنياً علي ما سبق فإن كل من (94 Bowditch & Buono) يرى أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية في نهاية الثمانينيات وأنها تحتاج إلي كثير من البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها ، ولذلك فقد تنوعت البرامج ، والمجهودات التي قامت بها الشركات لتوفير هذا المفهوم .

وبحلول التسعينيات من القرن العشرين فإن شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية منها علي سبيل المثال :

IBM , AT & T , GM , WESTING HOUSE , GENERAL FOODS, MARITIN MARIETTA, KODAK, PROCTER & GAMBLE (HUNT 92) ,FORD , HEWLETT & PACARD, XEROX, FEDERAL EXPRESS, DIGITAL EQUIPMENT (LEWIS & GOODMAN & FANDT 95)

ويوضح الجدول رقم (١) ثلاثة أجيال لبرامج QWL والتي توضح كيف تطورت هذه البرامج منذ البدايات الأولى لتجارب QWL في مصنع Tarry Town إلى البرامج التي حدثت في الثمانينات مثل دمج جماعات الموظفين - كما حدث في شركة FORD ودوائر الجودة Quality Circles - في كثير من الشركات العالمية الكبيرة ، إلى برامج التسعينات من القرن العشرين . (Gordon 93)

جدول رقم (١) أجيال برامج حوسبة الحياة الاصطناعية

[illegible]

- ويضيف المؤلف لما سبق أن الاهتمام المتزايد بجودة الحياة الوظيفية خاصة خلال التسعينات من القرن العشرين يرجع إلي :-
- زيادة الاتجاه في الشركات الأميركية والأوروبية نحو الاستغناء عن العمالة وتخفيض حجمها Downsizing لترشيد التكاليف وتعظيم القدرة علي المنافسة الدولية .
- التطورات الاستراتيجية في مجال إدارة منظمات الأعمال ، والتركيز علي العميل الخارجي والعميل الداخلي معاً .
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM علي نطاق واسع ، واصبح يتسع ليشمل العميل والعامل وصاحب العمل والمستثمر وجميع الجوانب الأخرى .
- زيادة الحاجة إلي إعادة هندسة Reengineering الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية .
- النظر إلي الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في الشركات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم والتعلم والتدريب وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية .

(٣) جودة الحياة الوظيفية .. المقاييس والمؤشرات :-

- يحدد والتون (94 & Bowditch , 96 Lussier) ثمانية معايير لتقدير وتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية هي :
- ١- مدى كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات .
 - ٢- مدى توفر ظروف عمل صحية وآمنة .
 - ٣- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين .

- ٤- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والامان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل .
- ٥- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة .
- ٦- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي .
- ٧- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية .
- ٨- أهمية التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية .

وترتبط المعايير ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧ ارتباطاً مباشراً بوظيفة العامل وتحتوي في مضمونها الإثراء الوظيفي ، والتصميم الوظيفي وتبسيط الوظيفة وهي أساليب مطلوبة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، أما المعيار رقم (١) فيشير إلى زيادة المشاركة في المكاسب والعوائد المادية التي تحققها المنظمة ، ويعتقد Watlon أن جودة الحياة الوظيفية هي جزء من التطوير التنظيمي وبالرغم من أن البعض يقلل من الأجر والمكافآت في برامج جودة الحياة الوظيفية إلا أنها جزء مؤثر وفعال .

وفي دراسة حديثة بالولايات المتحدة الأمريكية كشفت عن أنه في ٧ شركات أمريكية بها مائة موظف أو أكثر يوجد بها شكل من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية ، وقد أكتت التجارب والنماذج العملية لتطبيق هذا المفهوم على تحقيق بعض المزايا والأهداف ، وفيما يلي أمثلة لذلك : (Havlovic 91)

- أدى مشاركة العمال في شركة AT & T الامريكية ودمجهم في العمل إلى تخفيض معدلات الشكاوي GM ، كما حدث نفس الشيء في مصانع جنرال موتورز .

- أدى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في مصنع Poliver للصناعات الدوائية في أمريكا إلى تخفيض نسبة الغياب (التغيب) بمقدار ١٦% ، وتخفيض نسبة الغياب اللإداري بمقدار ٢٢% .
- وبعد تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في منجم Rushton تحسن الإنتاج بصورة ملحوظة .
- انخفضت حوادث العمل في أحد المصانع بجنوب أمريكا نتيجة لتطبيق بعض برامج جودة الحياة الوظيفية .

وفي رأى كل من (Sherman , Bohlander & Snell 96) أن معايير تطبيق جودة الحياة الوظيفية هي :-

- ١- اتخاذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان .
- ٢- تنمية التقنيين الذاتي (الرقابة الذاتية) للأفراد ومجموعات العمل .
- ٣- المسؤولية الجماعية عن الوظيفة .
- ٤- تنمية المنظمة ككل (أفراد - مجموعات - تكنولوجيا .. الخ) .
- ٥- عدم وجود حواجز اصطناعية وتقليل التفاوت بين المراكز .
- ٦- يتم بناء الأمن والصحة في النظام ككل .
- ٧- تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال .
- ٨- نظم فعالة للتغذية الراجعة وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة .
- ٩- حل المشاكل عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية .

كما توصل مركز جودة الحياة الوظيفية (QWL Center) في أحد المنظمات العاملة في كندا إلى المعايير السابقة .

- ومن مظاهر التصميم الوظيفي الذي يؤدي إلى جودة أقل في الحياة الوظيفية (92 Cetro, 96 Schuler & Jackson) ما يلي :-
- ١- وظائف ذات مستويات منخفضة (من حيث التحدي - التنوع - إثبات الذات) .
 - ٢- مشاركة أقل في عملية اتخاذ القرارات .
 - ٣- عدم الربط بين الأجور والأداء .
 - ٤- فشل التوصيف الوظيفي والسياسات التنظيمية في التعرف على توقعات العاملين من وظائفهم .
 - ٥- اعتماد سياسات الموارد البشرية على التمييز وعدم المصادقية .
 - ٦- انعدام إرادة ومشاركة للمستخدمين في القرارات الهامة خاصة عند اللجوء إلى الاستغناء عن بعض العاملين .
 - ٧- الثقافات التنظيمية غير المدعمة للعاملين .
- ويحدد كل من (96 Schuler & Jackson) مظاهر ومؤشرات عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية والمرتبطة بالظروف النفسية السينة للعاملين كما يلي :

Withdrawal	١- الانسحاب
Apathy	٢- اللامبالاة
Tunnel Vision	٣- ضيق الأفق
Projection	٤- الإسقاط
Forgetfulness	٥- النسيان
Vacillation	٦- التردد
Irritability	٧- التوتر والقلق
Inattentiveness	٨- التبدل
Procrastination	٩- التسويف
Distraught	١٠- الذهول
Innerconfusion	١١- التشويش الداخلي
Mistrust	١٢- فقدان الثقة

ويلخص والتون في الجدول رقم (٢) الأساليب والأهداف والنتائج المستهدفة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية (Anderson 98) .

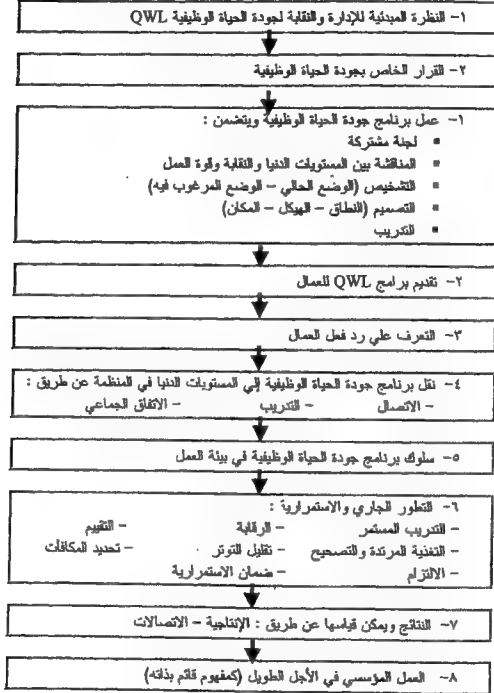
جدول رقم (٢)

الأساليب والأهداف والنتائج المستهدفة لبرنامج جودة الحياة الوظيفية

المستوى الثالث النتائج المستهدفة للمنطقة	المستوى الثاني برامج نظمية العمل (الأهداف)	المستوى الأول الأساليب التصنيعية
	مستويات مهارة عالية ومرونة في الاستخدام	١- تصميم الوظيفة
- تكلفة منخفضة	التواجد والدمج بين المنتج والعمليات	٢- الأجر
- تكيف سريع	حل المشكلة بدلاً من الإشارة إليها	٣- دور المشرف
- منتجات عالية الجودة - معدل دوران منخفض	التأثر بالمعلومات والخبرة بدلاً من المركز الوظيفي	٤- التدريب
- معدلات غياب منخفضة		٥- التغذية المرتدة
- استغلال التجهيزات		٦- تحديد الهدف
	لتأثيرات المتبادلة لـ QWL	٧- الاتصال
- الشعور بالذات	الانفتاح - الاستجابة	٨- سياسات استقرار العمل
- تحسين الجوانب المالية والاقتصادية	الثقة	٩- الحالة العامة
- الأمن الوظيفي	مناخ المساواة والعدل	١٠- نماذج القيادة

كما يوضح الشكل رقم (٢) التسلل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (89 Gilbert) .

شكل رقم (٢) المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



وهذه المراحل مشابهة لكثير من النماذج التي قدمت في التعبير التنظيمي
مثل ما قدمه كل من :

(French & Bell 1978), (Kochan & Dyer 1976), (Seashore,
Lawler, Mirvis & Camman 1983)

ويمكن للمؤلف وفي ضوء استعراض المناقشة السابقة أن يضع قائمة
بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية ، ولا يمكن التأكيد علي أن هذه المعايير
تُرجع إلي جودة الحياة الوظيفية فقط ، ولكن يمكن التأكيد علي أن وجود
مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ،
وبعظم من المعايير المرغوب فيها ، وهذه القائمة تشمل للمعايير التالية :-

- ١- معدلات حوادث العمل .
- ٢- معدلات الشكاوي .
- ٣- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل .
- ٤- معدلات الغياب والتغيب .
- ٥- معدلات دوران العمل .
- ٦- معدلات الجزاءات .
- ٧- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال :
 - معدل العائد علي رأس المال المستثمر .
 - معدل العائد علي الأصول .
 - معدل العائد علي حق الملكية .
 - معدل نمو المبيعات .
 - السعر السوقى للمساهمة .
 - معدلات الدوران .

- ٨- معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة .
- ٩- للمركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور .
- ١٠- قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.

ثانياً : الدراسات والنماذج العلمية والعملية

في مجال جودة الحياة الوظيفية

تقديم :

يعد التعرف على خبرات وتجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية أحد الأهداف الرئيسية لهذا الموضوع ، ونناقش فيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية والتي ارتبطت بهذا المفهوم خاصة في منظمات الأعمال الأمريكية ، وذلك مع تصنيف هذه الدراسات - كلما أمكن - طبقاً للعنصر الذي تم التركيز عليه من بين العناصر والمكونات التي تدخل في إطار المفهوم العام لجودة الحياة الوظيفية .

(أ) الدراسات التي ركزت على عنصر المشاركة :

- دراسة (Havlovic 91) :
- استهدفت هذه الدراسة اختبار الافتراضات الخاصة بتأثير برامج جودة الحياة الوظيفية على معدلات الغياب ، الحوادث ، دوران العمل ، الاستقالات وترك العمل .

■ وتمثلت منهجية البحث في تجميع بيانات مكتبية عن إحدى الشركات الصناعية متعددة الجنسيات والتي مقرها في وسط غرب أمريكا والبيانات تغطي الفترة من ١٩٧٦ - ١٩٨٦ وكانت فترة الدراسة ١٢٩ شهر منها ٤٨ شهر قبل تطبيق نظام جودة الحياة الوظيفية ، ٨١ شهر بعد التطبيق .

■ يتشكل إطار جودة الحياة الوظيفية في هذه الشركة من خلال المشاركة التطوعية في لجان أو مجموعات يشترك فيها أعضاء من النقابة ، وتقوم هذه اللجان بمناقشة المشاكل والتوصية بالحلول ، مع مشاركة العمالة المؤقتة في هذه اللجان ، وبنهاية مايو ١٩٨٥ كان لدى الشركة ٢١ مجموعة لجودة الحياة الوظيفية تشكل ٤٠٠ عامل ، ومن بين الأمور التي طبقت في هذه الشركة بواسطة هذه اللجان للمشاركة في الربح .

■ ومن أهم نتائج هذه الدراسة ، أن برامج جودة الحياة الوظيفية المعتمدة على المشاركة تؤدي إلى تخفيض محدود في معدلات الغياب وحوادث العمل ، بينما يؤدي إلى تخفيض كبير في معدلات الشكاوي ودوران العمل ، كما تزداد هذه النتائج إيجابية كلما اتاحت المنظمة معلومات وبيانات أكبر والفضل للمجموعات المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية .

■ دراسة (Igarria, Parasuraman & Badway 94) :

■ استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على جودة الحياة الوظيفية .

- شملت عينة الدراسة ٤٦٤ من أخصائي ومديري نظم المعلومات في الشركات الأمريكية .
- وانتهت الدراسة إلي أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ، كلما كانت جودة الحياة الوظيفية أفضل ، وبالتالي تحسين في جودة العلاقات الوظيفية والإنسانية علي مستوى العاملين ، ويؤدي ذلك إلي تفاؤل المديرين والأخصائيين بمستقبل وظيفي أفضل وعوائد أكبر .
- دراسة (Cohen , Chung & Ledford 97) :
- استهدفت الدراسة التعرف علي الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية لفرق العمل وتأثيرها علي فعالية مجموعات العمل وأيضاً جودة الحياة الوظيفية .
- تمت الدراسة بالتطبيق علي إحدى شركات التليفونات الكبرى بأمريكا ، غطت الدراسة أربعة مناطق جغرافية تنتشر فيها هذه الشركة ، وتتميز الشركة بتطبيق الإدارة الذاتية عن طريق فرق العمل ، مع وجود ملاحظين أو قادة من المديرين المحطين لدخل المنظمة .
- كانت عينة الدراسة ٣٩٠ عامل يعملون في إطار فرق العمل والإدارة الذاتية ، ٤١٢ من العاملين التقليديين ، ٩٤ قائد خارجي (رسمي) ، وقد تم اختيارهم من بين ٥٨ جماعة قيادة ذاتية ، ٦٠ جماعة قيادة تقليدية .
- من أهم نتائج هذه الدراسة : أن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتياً هم أكثر فاعلية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليدياً ، كما أنهم أحسن

سلوكياً بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية في ظل القيادة الذاتية
أفضل منها في ظل القيادة التقليدية .

مع ملاحظة أن هذه الدراسة استهدفت أيضاً تقييم الدراسة الذي قام بها
كل من (Manz & Sims 87) عن نفس الموضوع ، وقد استخدم نفس
الاستقصاء الذي استخدمه مانز وسيمز والذي تكون من ٢٢ عنصر ، وسمي
استقصاء القيادة والإدارة الذاتية Self Management Leadership
Questionnaire (SMLQ) .

هذا بالإضافة إلى أن مانز وسيمز قد استمدا الإطار النظري لبحثهما من
بحث سابق لـ (Bandura 77) والذي قام بدراسة العوامل الاجتماعية
وأنارها على سلوك الفرد ، وتوصل إلى أن سلوك الفرد لا ينتج فقط عن
العوامل الاجتماعية ، بل من تفاعله معها .

وقد قام كل من (Cohen, Chang & Ledfors 97) بقياس جودة الحياة
الوظيفية من خلال مؤشرات : الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي - الرضا
عن جماعة العمل - النمو والرضا عن معدلات الأداء - الرضا الاجتماعي -
كفاءة جماعة العمل ثم الاعتراف بالنقابات العمالية والتعاون معها .

وأضاف فريق البحث أن المتغيرات التي لها تأثير إيجابي على جودة
الحياة الوظيفية هي : التدريب الذاتي - الهيكلية الذاتية - وضع الأهداف ذاتياً
- النقد الذاتي - التنبؤ والتوقع الذاتي - الملاحظة والتقييم الذاتي - التحفيز
الذاتي .

(٣) الدراسات التي ركزت على دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية :

- دراسة (Gilbert 89) :
 - استهدفت الدراسة التعرف على دور وتدخل النقابات العمالية لإحداث الأثر المطلوب لجودة الحياة الوظيفية .
 - وتتمثل منهجية الدراسة في اختبار ٩ منظمات لها نقابات عمالية ، ٩ منظمات أخرى ليس لها نقابات عمالية ، ومن بين المنظمات الأولى Xerox, Shell, Rushton ومن بين المنظمات الثانية Centerton , Suprene, Aluminum, Weldon .
 - وتعتمد منهجية الباحث في اختبار فروض الدراسة على تحليل المضمون للدراسات التي تمت على هذه الشركات خلال الفترة من ١٩٦٧ حتى ١٩٨٤ ، وقد بني الباحث بحثه على الفراض رئيسي مؤداه أنه من الأمور المثيرة للجدل هو أن علاقة الإدارة بالنقابات في أمريكا الشمالية وإنجلترا لا تتوافق مع طبيعة التعاون المطلوب في مجال جودة الحياة الوظيفية .
 - وقد توصل الباحث إلي أن الشركات التي لها نقابات عمالية مشاركة في بناء وتصميم وتنفيذ مراحل جودة الحياة الوظيفية ، هي أكثر إيجابية من تلك الشركات التي ليس لها نقابات عمالية ، وذلك من حيث فاعلية برامج جودة الحياة الوظيفية .

وأوصى جليبرت بضرورة إتاحة الفرصة لتدخل النقابات العمالية ومشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية ، مع وضع نظم فعالة للمشاركة في العوائد والمكاسب المادية الناتجة عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

، كما رأى جليبرت أن هذه النتائج مطابقة لما توصل إليه (Goodman & Dean 81).

- دراسة (Fields & Thacker 92) :
 - استهدفت الدراسة التعرف على تأثير المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية على كل من الولاء التنظيمي من قبل العمال للمنظمة ، الولاء النقابي للعمال أيضاً .
 - شملت عينة الدراسة ٢٩٣ عامل مجموعة أولى ، ١١٩ عامل مجموعة ثانية ، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستقصاء الموجه لمفردات العينة ، وذلك على فترتين متباعدتين بين كل مجموعة والأخرى ، وكانت الردود السليمة ٧٥% .
 - أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن الالتزام النقابي والالتزام التنظيمي زاد بعد المشاركة في مجهودات وبرامج جودة الحياة الوظيفية ، ولكن هذا الالتزام اختلف نوعاً ما بين الالتزام تجاه المنظمة ، والالتزام تجاه النقابة ، حيث زاد الالتزام التنظيمي عندما أدرك العاملون نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية ، بينما زيادة الالتزام تجاه النقابة لم يكن راجعاً فقط نتيجة نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية ، ولكن أيضاً نابع من دور والالتزام النقابة تجاه أعضائها .
 - وقد قام البحث على مقاييس أربعة (Holley , Field & Growley 81) لقياس الولاء النقابي وهي الولاء تجاه النقابة - المسؤولين عنها - الرغبة في العمل لها ثم الأيمان بها .

أما جودة الحياة الوظيفية فقد تم قياسها من خلال الوقت المستغرق في حل المشاكل ذاتياً ، فترات الراحة والاستجمام في العمل - تطوير العمل - إعادة

تصميم الوظائف - تخفيض الضوضاء - مراجعة جداول وأسابيل العمل دورياً ثم ملاحظة ورقابة العاملين ذاتياً .

■ دراسة (Eaton , Gordan & Keefe 92) :

■ تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير مشاركة الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية على ولاء الافراد لنقاباتهم العمالية ، بمعنى آخر هل تشكيل مجموعات لجودة الحياة الوظيفية من العاملين في المنظمة يمثل تهديداً للنقابات أو لا ؟

■ تم تجميع البيانات من ٣ شركات متماثلة تابعة لاتحاد نقابي واحد وتطبق هذه الشركات برنامج جودة الحياة الوظيفية ، شركة واحدة لا تطبق برنامج جودة الحياة الوظيفية ، وهذه الشركات من القطاع الخاص .

■ وتعمل هذه الشركات منذ فترات تبدأ من أربعة إلى أربعين سنة ، بلغ حجم العينة ٦٣٠ مفردة وتم جمع البيانات السليمة من ٤٠٠ مفردة فقط بنسبة ٦٣,٥ % .

■ توصلت الدراسة إلى إثبات صحة للفروض التي قامت عليها والتي تعني :

- كلما زادت الثقة في نظام للشكاوي في المنظمة كلما قلت التهديدات التي تولجها للنقابة من برامج جودة الحياة الوظيفية .
- المشاركون في برامج QWL أكثر رضا وظيفي من غير المشاركين .
- شعور المشاركين بعدالة نظام الشكاوي يؤدي إلى ولائهم لنقاباتهم.

- يزداد الولاء للنقابات عند كبار السن .

والخلاصة هو أن للمشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية من قبل العاملين في المنظمة ، لا تمثل تهديداً للنقابات العمالية ولا تتعارض مع أحوار هذه النقابات ، كما قام (Eaton 90) بتوجيه استقصاء إلى ٨٦ مفردة من أعضاء النقابات العمالية ، ووجد أن مشاركة النقابات في برامج QWL سوف تقلل من تهديد هذه البرامج للنقابات .

وفي دراسة أخرى لـ (Thacker & Fields 87) علي ١١٠ عضو نقابة عمالية ، تبين أنه في الأجل الطويل سوف تزيد برامج QWL من الولاء للنقابات وذلك بنسبة ٨٠% من آراء العينة .

(٣) الدراسات التي ركزت علي علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي :-

■ دراسة (Katz , Kochan & Weber 85) :

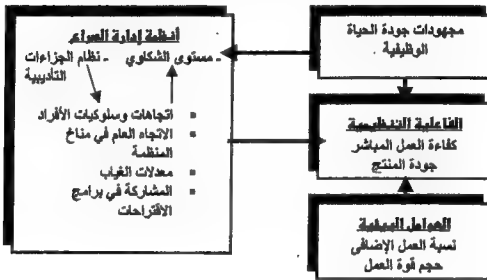
■ استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية وفعالية المنظمة ، ودور جودة الحياة الوظيفية في الإسراع بمعدلات نمو الفاعلية للتنظيمية ، وذلك ما يشير إلي الفرض الرئيسي للبحث .

■ اعتمدت منهجية الدراسة علي تجميع البيانات من مصنع كبير لانتاج السلع المعمرة والثقيلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتغطي الدراسة الفترة من ٧٨-١٩٨٠ ولهذا المصنع ٢٥ مصنعا فرعياً يعمل بها ٥٠٠٠٠ عامل ، ويزيد معدل المبيعات السنوي عن بلويون

دولار ، وتنتمي العمالة المؤقتة Temporary Workers في هذه المصانع إلي مالك واحد وتكنولوجيا واحدة ونقابة واحدة .

■ استخدم الباحث النموذج التالي (شكل رقم ٣) في الدراسة :

شكل رقم (٣) للعلاقات المتداخلة بين خواص العلاقات الصناعية والعوامل البيئية والفاعلية التنظيمية



وكما هو موضح في الشكل ، فإن الدراسة تركز علي إدارة الصراع ، واتجاهات وسلوكيات العاملين كبعدين أساسيين للعلاقات الصناعية ، مع استخدام المقاييس المناسبة في ذلك ، وأيضاً استخدام مقاييس لقياس الفاعلية التنظيمية ، والعوامل البيئية ، كما أن الفريق البحثي استخدم مؤشرات القياس QWL مثل حجم التعاون مع النقابة ، نسبة للعمالة المؤقتة المشاركة في برامج QWL .

النتائج النهائية للدراسة هي :

- ١- هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في برمج جودة الحياة الوظيفية ونظم العلاقات الصناعية والعكس صحيح .
- ٢- هناك علاقة إيجابية بين كفاءة العمالة للمؤقتة ودرجة مشاركتها في برمج جودة الحياة الوظيفية .
- ٣- هناك علاقة ارتباط موجبة بين اتجاهات الأفراد خاصة العمالة الدائمة والأداء الاقتصادي للشركة .
- ٤- إن برمج QWL ليس لها تأثير مباشر على الأداء الاقتصادي .

وفي رأي المؤلف أن العلاقة التبادلية بين جودة الحياة الوظيفية والعلاقات الصناعية تؤدي إلى التأثير المباشر على الأداء الاقتصادي ، ومن ثم فإن برمج QWL تؤثر على الأداء الاقتصادي ولكن بطريقة غير مباشرة وذلك من منطلق هذا البحث ، وبصفة عامة يرى الباحث أن دقة البيانات وتحليلها ضروري لإظهار أن هناك علاقة مباشرة بين الأداء الاقتصادي وجودة الحياة الوظيفية .

■ دراسة (Lau & May 98) :

- استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل البحثي الآتي هل الشركات التي بها جودة حياة وظيفية أفضل تحقق معدلات نمو أفضل من الشركات الخاضعة لمؤشر Standards & Poors Top (S & P 100) وذلك باستخدام معدلات نمو المبيعات والعائد على الأصول لمدة ٥ سنوات .
- منهجية البحث : تمت المقارنة بين مجموعتين من الشركات ، الأولى عددها ٥٨ شركة من أفضل الشركات التي تعمل في أمريكا ، والثانية

عددها ٨٨ شركة من أفضل مائة شركة تمثل القمة في مؤشر S & P 100 .

- ومن بين الشركات التي تم اختيارها من بين أفضل مائة شركة Xerox , IBM , Armstrong , Federal Express, Corning , Motorola وهي حاصلة علي جوائز الجودة القومية .
- وقد عكست النتائج النهائية للبحث أن الشركات التي بها جودة حياة وظيفية أفضل تحقق مؤشرات إيجابية في الأداء المالي والاقتصادي وأن هذه الشركات يمكنها من خلال جودة حياة وظيفية أعلى أن تحقق نتائج ومكاسب ومعدلات نمو غير مسبوقه بالنسبة للشركات الأخرى.

ومن بين النتائج الفرعية لهذه الدراسة أن زيادة كفاءة الأداء المالي للمنظمة قد لا يتحقق بالضرورة عن طريق الاستغناء عن العمالة وبالتالي تخفيض التكاليف ، ولكن يرتبط أساساً برضا العامل ولذا فإن الأمان الوظيفي هو مكون هام في برامج QWL في التسعينات .

(٤) الدراسات التي ركزت علي الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين :-

- دراسة (Jonsson & Lank 85) :
- ركزت الدراسة علي شركة فولفو Volvo ، وتقدم تقريراً من ورشة عمل Workshop عن تكنولوجيا الإنتاج وجودة الحياة الوظيفية بالشركة ، والتي كان شعارها أن الأفراد هم المفتاح والمورد الرئيسي والوحيد للمنظمة .

ومن أهم نتائج التقرير :-

أ- ارتكاز التطوير التنظيمي في شركة فولفو خلال السبعينات والثمانينات على ركيزتين أساسيتين هما :

١- زيادة الكفاءة .

٢- تحسين جودة الحياة الوظيفية .

وقد تحقق ذلك في مصانع فولفو العديدة مثل , Kalmar , Torslando , Umea , Boras & Tuve , Skovda Vara .

ب- يجب أن يستق نظام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة الحياة الوظيفية .

ج- كلما زلت التكنولوجيا تعقيداً كلما زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة .

د- أن برامج جودة الحياة الوظيفية لها بعدين أساسيين في شركة فولفو ، هما السبع الاجتماعي والبعد للتكنولوجي ، ولا يجب أن يكون هناك تعارض بينهما .

تجربة مدينة جيمس تاون الأمريكية : (Trist 86)

■ استهدف البحث دراسة العلاقة بين تغيير المجتمع المحلي وبرامج جودة الحياة الوظيفية ، ولتعرف على مشاريع QWL التي استخدمت في هذه المدينة الواقعة جنوب نيويورك .

■ استعرض الباحث التطور التاريخي لهذه المدينة منذ ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى كتابة البحث ، مركزاً على أن برنامج QWL افتتحته المندوبية الوطنية للإنتاج وجودة العمل National Commission of Productivity and Work Quality (NCPWQ) في عام ١٩٧٣ ، وقد تم تشكيل لجنة مشتركة من العمال والإدارة لتنفيذ

البرنامج ، وسميت هذه اللجنة (JALMC) أي لجنة الإدارة والعمال علي مستوى مدينة جيمس تاون James Town Area Management Committee كما أُنشئت عن لجنة الإدارة والعمال Labor Management Committee (LMC) . لجان فرعية في كل مصنع وتبنت هذه اللجان المشروعات التالية :-

- ١- المشاركة في المكاسب .
- ٢- تطوير الأداء .
- ٣- إعادة الهيكلة .
- ٤- المراجعة الإدارية لعقد العمل والعاملين بناء الثقة بين الإدارة والعمال.
- ٥- حماية العمالة .

بدأت JALMC في القطاع الخاص ومنذ عام ١٩٧٨ امتد تأثيرها إلي القطاع العام ، فقدمت برامج عديدة في ١٣ مؤسسة تعليمية وصحية .

النتائج النهائية لهذا البحث التاريخي هي : أن ثقافة العمال وثقافة العمل الجديدة المعتمدة علي التعاون بين الإدارة والعاملين ، تمثل عامل رئيسي في زيادة فاعلية مشروعات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في مدينة جيمس تاون .

ويرى (Sladek 95) أن الاهتمام بحياة العمل بدأ منذ أكثر من ٢٠ سنة عندما دخلت النساء بكثرة في العمل ، ووجد الموظفون أنهم في حاجة إلي الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات الأسرة .

وقد قامت بعض الشركات بتقديم الرعاية الاجتماعية والصحية لعائلات العاملين فيها في بيئة العمل ، مثل مركز رعاية الطفل وكبار السن وتقديم

الخدمات الترفيهية والرياضية ، وأيضاً تصميم جدول العمل المرنة لتفي بهذا الغرض .

وفي استقصاء لمعهد العمل والعائلات Families & Work Institute تبين زيادة الشكوك حول ولاء العاملين في المنظمة ، حيث وضع أن العاملين يفضلون الجوانب التي تعطيهم الاستقلالية والمرونة وتسمح لهم بإحداث التوازن بين حاجاتهم الوظيفية والشخصية ، يفضلون ذلك عن الزائد والمرتبآت التقاعدية (Noble 93) .

نموذج جامعة كاليفورنيا - سان دييجو ١٩٩٥ :

- استهدف البحث تقييم الحاجات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية وصولاً إلى تصميم نموذج متكامل لجودة الحياة الوظيفية في مجتمع الجامعة .
- منهجية البحث : تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء تضمنت ٥٥ بند يمثل فيها العاملين في الجامعة عن قائمة كل بند بالنسبة لهم ، وتكونت عينة للبحث من ٤٥٠٠ عامل بالجامعة وكانت العينة عشوائية ونسبة الاستجابات للصحيحة ٣٠% (١٣٢٨ مفردة) تمثل السيدات منها ٥٩% ، ٣١% رجال .
- ومن مؤشرات النتائج التي تم للتوصل إليها أن ٨٣% من العينة تمتنع لتعليم المستمر من أجل التنمية المهنية كأهم قضية في برامج جودة الحياة الوظيفية ، ٧٥% تهتم باللياقة المهنية ، ٤٩% تهتم باللياقة البدنية والفنية ، ٦٤% تركز على ورش العمل لإدارة الضغوط ، ٦٦% تؤيد برامج تحسين العمل السائد في الجامعة ، وهناك اهتمام خاص بقضية التقاعد ٧٤% ، العناية بالأطفال ٣٣% ، العناية بكبار السن ٤٣% .. الخ .

■ وكانت النتيجة النهائية لهذه الدراسة هي استخدام هذا التقييم كوسيلة لعملية التخطيط الاستراتيجي بقسم إدارة الموارد البشرية HRD ، حيث أن تنمية مجتمع الجامعة هو هدف استراتيجي ، وأيضاً للتوصية بتشكيل مجموعات عمل تركز علي QWL ، وتصميم وتنفيذ المشاركة التعاونية علي مستوى أقسام الجامعة ومع منظمات أخرى من خارج الجامعة .

■ دراسة (Clark & Ogawa 96) :

وتوضح مدى استجابة الشركات اليابانية لمتطلبات كبار السن خاصة عند التقاعد ، وقد أوضحت الدراسة أن بعض الشركات اليابانية تميل إلي الاستداع للمكر الإجباري ، خاصة في الوظائف الإدارية والمكتبية وشركات أخرى ، مثل المنسوجات تقوم بتخفيض أجر العامل بعد سن ٥٥ إلي ٦٠ سنة بما يتراوح ما بين ١٥% إلي ٢٥% من الأجر قبل سن ٥٥ .

■ دراسة (Iverson, Erwin 97) :

واعتمدت نتائج الدراسة علي عينة قدرها ٣٦٢ عامل من ذوي اللياقات الزرقاء (المهنية) ، وبيّنت النتائج أن هناك تأثيرات متباينة لجودة الحياة الوظيفية علي إصابات وحادث العمل ، وأنه يمكن للعامل تلاشي هذه الإصابات أو الحد منها في ظل عوامل متميزة منها جودة الحياة الوظيفية .

■ دراسة (Boles & Sunoo 97) :

وتبين هذه الدراسة بعض الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية مثل التأمين الصحي ، ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي :-

- إن استطلاعات الرأي أظهرت أن ١٢٨ شركة يابانية عاملة في أمريكا تقدم تأمين صحي للعاملين بها أكثر من مثيلاتها الأمريكية .
- ٣٧% من الشركات الأمريكية تقدم تأمين صحي للعاملين بها مقابل ٥٦% من الشركات اليابانية .
- تساهم الشركات اليابانية في تغطية التأمين الصحي لأسر وعائلات العاملين بنسبة ٤٨% مقابل ٧٤% في الشركات الأمريكية .

▪ دراسة (Faight 97) :

والتي توضح أن التوازن بين المنزل والعمل هو جزء من ثقافة شركة Eddie Bauer في الوقت التي تقل فيه بعض الشركات من مكاسب وعوائد العمال ، قامت هذه الشركة بتطبيق برامج العمل والمنزل معاً لمساعدة أفرادها في أن يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر تولزناً في حياتهم الوظيفية والخاصة ، وقد أدت هذه البرامج إلى تخفيض العناية الصحية وزيادة الإنتاجية .

ويتضح من مناقشة واستعراض النماذج السابقة ، أن هناك اهتماماً متزايداً لدى منظمات الأعمال المتقدمة مثل جنرال موتورز ، فورد ، فولفو ، فيدرال اكسبريس وغيرهم ، بتوفير مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها ، وبعبارة أخرى فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يستمد أهميته من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في ظل التطورات العالمية والمحلية ، وقد أثبتت الدراسات والنماذج العملية للتطبيق أن هناك أثراً مباشراً علي الرضا الوظيفي للعاملين وعلي توفير مناخ فعال للعلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل ، كما أن هناك تأثيرات غير مباشرة لجودة الحياة الوظيفية علي الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة .

الخلاصة :

ففي إطار ما استعرضناه خلال هذا الفصل يمكن تلخيص أهم النتائج العامة فيما يلي :-

١- يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ، فلم يظهر المفهوم علي ساحة البحث بصورة واضحة إلا من بداية السبعينات والثمانينات وزاد انتشاره خلال التسعينات من هذا القرن خاصة في الشركات الأمريكية .

٢- أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتعايش وينسجم مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية ، إلا أنه قد يتعارض مع مفهوم إعادة الهنسة .

٣- اهتمت الشركات الأمريكية بهذا المفهوم كرد فعل للتهديدات التي مثلتها لها الشركات اليابانية في المنافسة الدولية .

٤- كما أن ظهور وتزايد انتشار هذا المفهوم كان استجابة لسياسات تخفيض العمالة التي اتبعتها الشركات الأمريكية خلال السبعينات والثمانينات لترشيد التكاليف وتحقيق التميز التنافسي .

٥- يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الواسعة النطاق ، فهو يبدأ من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلي المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي ، ولذا فلم يتم الاتفاق بعد علي هيكل العناصر المكونة له .

٦- إن التركيز علي أهمية ودور الموارد البشرية كسلاح استراتيجي وتنافسي قوي في ظل المنافسة الدولية الحادة ، جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال ، يغيرون نظرتهم إلي العاملين من مجرد مستخدمين إلي شركاء ، كما ينظر إليهم كأصول هامة في المنظمة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س ١ : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :

- الجودة
- المشاركة
- جودة العمل
- تمكين العاملين
- جودة الحياة الوظيفية
- الولاء التنظيمي
- جداول العمل المرنة
- للنقابات العمالية
- أسبوع العمل المضغوط .
- لرضا الوظيفي

س ٢ : أذكر مراحل أو أجيال تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٣ : كيف تكون العلاقة بين النقابات العمالية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين ؟

س ٤ : ما هي أهم أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٥ : أذكر بعض الشركات المتقدمة التي نجحت في تطبيق مفهوم QWL مبيناً أهم الآثار التي ترتبت علي هذا التطبيق الناجح في هذه الشركات ؟

س ٦ : هل هناك علاقة بين الأداء التنظيمي ممثلاً في الإنتاجية - الربحية ... الخ ، وبين جودة الحياة الوظيفية ؟ مع تبرير وجهة نظرك في جميع الحالات ؟

س ٧ : هل تبين من التطبيق العملي أو الأكاديمي أن هناك علاقة مباشرة بين الأداء المالي والاقتصادي وبين جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٨ : كيف يمكن لك قياس نتائج وأثار جودة الحياة الوظيفية في منظمة ما ؟

س ٩ : أذكر كيف تكون العلاقة وكيف يمكن قياسها بين جودة الحياة الوظيفية

وكل من :

- ١- الحياة الاجتماعية للعاملين .
- ٢- ارتفاع مستويات المعيشة للمواطنين .
- ٣- الديمقراطية والتعددية الحزبية .
- ٤- القيادة الإدارية في منظمة ما .
- ٥- رضا العملاء لمنظمة ما .
- ٦- تصميم الوظائف من أجل الدافعية .

س ١٠ : ما هي أهم المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق مفهوم جودة الحياة

الوظيفية ؟

راجع الأجنبية :-

1. Anderson , C. R. , Management Skills , functions an Organization Performance. London , Allyn & Bacon Inc., 1998, PP.373-374 .
2. Boles, M. & Sunoo, B. P., Are Japanese Employees More Generous? Workforce, V. 76, N. 12, Dec. 1997, PP. 22-24 .
3. Bowditch, J.L., & Buono, A. F., A Primer, Or Organization of Behavior, N. Y., John Wiley & Sons Inc., 1994, PP. 365-370 .
4. Cetro, S. C., Modern , Management : Quality , Ethic & The Global Environment London, Allyn & Bacon Inc., 1992, PP. 672-673 .
5. Clark R. L.& Ogawa, N., Human Resource Policies and Older Workers in Japan, geront – Ologist, V. 36 N.5, Oct. 1996, PP. 627-636 .
6. Cohen. S. G., Change L., & Ledford , G. E., JH., A Hierarchical Construct of Self management Leadership and It's Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness . Personnel Psychology, Summer 1997, V, 50, N.2. PP.275-308 .
7. Eaton , A. E., The Role of The Local Union in A Participative Program , Labor Studies Journal , V. 15, N.1, 1990, PP.604-620 .
8. Eaton, A. E., Gordon, M. E., & Keefe, J. H., The Impact of Quality of Work Life Programes and

- grievance System Effectiveness on Union Commitment , Industrial and Labor Review, V. 45, N.3 , April 1992, PP. 519-604.
9. Fought, L., At Eddie Bauer, You Can Work and Have a life, Workplace, V. 76, N. 4, Apr. 1997, PP. 83-90.
- 10.Fields , M.W & Thacker, J.W., Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment , Academy of management Journal , 1992, V. 35, N.2, PP. 439-450.
- 11.Gibson , J. L., Ivancevich , J. M. & Donnelly . J . H ., Jh ., Organizations : Behavior, Structure and Processes, N. Y., Richard D. Irwin , Inc. 1997, P. 354.
12. Gilbert, B., The Impact of Union Involvement on the design and Introduction of Quality of Work Life, Human Relation V. 42, N.12, 1989, PP.1057-1078.
- 13.Gomez Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy , R. :L., Managing Human Resource , N. J., Prentice Hall, 1998, PP. 16-56.
- 14.Gordon, J.R., A Diagnostic Approach to Organization of Behavior , N. Y., Allyn & Bacon , Inc., 1993, PP. 634-636.
- 15.Havlovic, S. J., Quality of Work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations, V. 30. N.3, Fall 191, PP. 496-676 .
- 16.Hunat , V. D., Quality in America : How to Implement A Competitive Quality Program , N. Y., R. R Donnelly & Sons Co., 1992, P. 286 .

17. Igbaria . M., Parasuraman, S. & Badway, M. K.,
Work Experiences, Job Involvement and Quality of
Work Life Among Information Systems Personnel ,
MIS, Quarterly, V. 18, June 1994, PP. 175-201.
18. Iverson, R. D. & Etwin , P. J., Predicting
Occupational Injury : The Role of Affectivity ,
Journal of Occupational & Organizational Psychology
[Job] , V. 70, Iss : Part 2, 1997, PP. 113-128.
19. Jonsson , B. & Lank, A. G., Volvo : A Report on the
Workshop on Production Technology and Quality of
Working Life , Human Resource management ,
Winter 1985, V. 24, N.4, PP. 455-465.
20. Katz , H. C., Kochan, T. A. & Weber, M. R.,
Assessing the Effective of Industrial Relations
Systems and Efforts to Improve the Quality of
Working Life Organizational Effectiveness, Academy
of Management Journal , V. 28, N. 3 , 1985, PP. 509-
526 .
21. Kochan , T. A., & et al., Human Resource Strategies
and Contingency Workers, The Case of Safty and
Health in the Petrochemical Industry, Human
Resource Management , V. 33, N. 1, Spring 1994,
PP.55-77.
22. Kreitner, R., Management , N. J., Houghton Mifflin
Co., 1995, PP. 72-73.
23. Lau , Rsm, & May , B. E., Awing – win Paradigm for
Quality of Work Life and Business Performance,
Human Resource Development Quarterly , San
Francisco, Fall 1998, V. 9, N.3, PP. 211-226.

24. Lewis, P S., Goodman , S. H. & Fandt, P. M. Management Challenges in the 21 st Century, N. Y., West Publishing Co., 1995, P. 372.
25. Lussier, R. N., Human Relations in Organizations : A Skills Building Approach, N. Y., Richard D. Irwin , 1996, PP. 473- 474.
26. Mathes , K., A Prescription for Healcare Offices, HR Focus, April 1992, P. 45.
27. Mayers, D. W., Human Resources Management : Principles and Practice, N. Y., Commerce Clearing House, Inc, 1992, P. 132.
28. Middlemist, R. D. & Hitt , A. M., Organizational Behavior Managerial Strategies for Performance , N. Y., West Publishing Co., 1988, P. 185.
29. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W., Human Resource Management , Bostin, Irwin, Inc., 1994, PP. 684-686, 712- 713, 746.
30. Murdick, R. G., Render, B. & Russell, R. S., Services Operations Management , N. Y., Allyn & Bacon, 1990, P. 251.
31. Noble, B. P., Dissecting the 90's Workeplace : A New Study Says Employee Will Compensation for Quality of Life , N. Y., Times , Sec. 3, 19, 1993, P.24.
32. Schuler, R. S., & Jackson, S. E., Human Resource Management : Positioning for the 21 st Century, West Publishing Co., N. Y., 1996, PP. 13-14, PP. 538-540, 547.

33. Sherman , A., Bohlander, G. & Snell, S., Managing Human Resource, N. Y., South - Western College Publishing , 1996, PP. 70-71, 141, 344.
34. Sladek C., A Guide to Offering Work Life Benefits, Compensation & Benefits Review, V. 27, Jan. / Feb. 1995, PP. 41-46.
35. Stewart, A. T., Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations, N. Y., Doubleday Currency, 1997, PP. 84- 85, 79, 142, 107, 128.
36. Thacker, J. W. & Fields, M. W., Union Involvement in Quality of Work Life Efforts, A Longitudinal Investigation , Personnel Psychology, V. 40, N.1, 1987, PP. 97-111.
37. Titman L. G., The Effective Office : A Handbook of Modern Office Management , London , Cassel Educational Limited, 1990, P. 185.
38. Trist , E., Quality of Working Life and Community Development : Some Reflections on the James Town Experience, The Journal of Applied Behavioral Science, 1986, V. 22, N. 3, PP. 223-237.
39. University of California , San Diego, Quality of work Life Needs Assessment , Executive Summary, March 1995.
40. Vants , R. E., et al., Applied Production & Operation Management , N. Y., West Publishing Co., 1987, P. 37.

الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

مدخل مشاركة و تمكين العاملين

الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

مدخل مشاركة وتمكين العاملين

مقدمة وأهداف الفصل :

يمكن القول بصفة عامة أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلي كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم وللفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية ، لذا فإن تمكين العاملين هو أحد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ، فتمكين العاملين يشير إلي تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج .

ولا شك أن تمكين العاملين قد يشار إليه من جوانب عديدة ، منها زيادة درجة مشاركة العاملين حتى في ملكية المنظمة ، وهذا هو أعلى درجات التمكين ، كما قد يشار إليه من خلال عملية تفويض السلطة في أداء بعض الأعمال من قبل بعض المرؤوسين ، كما يشار إليه من خلال الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة للمنظمة تجاه آراء واقتراحات وأفكار العاملين لديها .. وهكذا .

وسوف نركز في هذا الفصل علي عرض لأراء ولجتهادات الباحثين والكتاب في مجال تمكين العاملين ، وذلك للتعرف علي المفاهيم الأساسية والمتقدمة للتمكين ، ولأيضاً للتعرف علي خطوات ومراحل للتمكين ، وأهم

المعوقات التي تحد من فاعلية هذا المفهوم ، وذلك حتى يتمكنى لقادة المنظمات معالجة هذه القيود حتى يكون التمكين عنصراً هاماً وحاكماً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ... كما سوف ننقلش من خلال هذا الفصل المفاهيم والأساليب والأنماط المختلفة لمشاركة العاملين في المنظمة ، حيث نرى أن التوسع في عمليات المشاركة هي أحد الأسس التي يبنى عليها تمكين العاملين من ناحية ، وهي أحد عناصر جودة الحياة الوظيفية من ناحية أخرى .

لذا فإن أهداف هذا الفصل تتمثل في :-

- أولاً : مناقشة وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين خاصة المفهوم والأهمية والمراحل .
 - ثانياً : مناقشة وتحليل الأنماط المختلفة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وبما يدعم تمكين العاملين في منظماتهم .
 - ثالثاً : ربط أولاً وثانياً بجودة الحياة الوظيفية في بيئة للعمل داخل المنظمة .
- ولتحقيق ما سبق فسوف نناقش العناصر التالية :-

أولاً : تمكين العاملين ... مفاهيم وأساسيات

نناقش البنود الفرعية التالية تحت هذا العنصر الرئيسي :-

١- مفهوم وأهمية تمكين العاملين :

أ- مفهوم تمكين العاملين :

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين ، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما ، فهذا يعني عدم الاتفاق علي تعريف محدد بين جمهور الباحثين والكتاب في هذا الشأن ، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع

مازال خصباً وقابلاً للتحليل والتشخيص العلمي ، ونعرض فيما يلي لبعض المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين :

■ التمكين هو وصف لفلسفة لإدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسئولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم . (Cook, 1999)

■ التمكين هو ببساطة الحصول علي القوة التي تجعل صوتك مسموعاً وأن تسهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك ، وأن تستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع أداء كل العاملين معك في منظمك . (Fay, 1999)

■ أنه شعور بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل علي صنع للقرارات وتحمل مسئولية ذلك من خلال قياس أدائه بالنتائج ، والاعتراف بالفرد علي أنه مفكر له القدرة علي المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤذين ما يقوله الآخرون . (Byham, 1999)

■ التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسئولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي . (Cook, 1999)

وفي إطار ما سبق يمكن لنا وضع التعريف التالي لتمكين العاملين :

"هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين ، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم ، مع تعهد وإلتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات ، وبما يؤدي إلي تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة " .

وبلاحظ علي هذا التعريف أنه يتضمن :-

- ١- أن تمكين العاملين Employees Empowerment عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو لقادة في المنظمة ، فهناك منظمات أو مواقف أو حالات يقل فيها التمكين وهناك العكس أي أن عملية التمكين يجب أن تكون مرنة .
- ٢- أن الذي يسمح بالتمكين هم للقادة ، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية ، ويميلون إلي احترام وتقدير ومشاركة المرؤوسين ، والتمكين هو أحد ممارسات القيادة الفعالة .
- ٣- أن التمكين عملية نسبية ، فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسلطات مطلقة للعاملين ، وإلا ما الداعي لوجود إدارة وأصحاب ومديري المنظمة ، لذا فإن التمكين يمكنه أن يمنح للعاملين بالتدريج وبالقدر المناسب في الوقت المناسب .
- ٤- للتمكين يأتي في ضوء مبادئ التنظيم ، أي يجب أن تتوازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسؤولية والمصداقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تتناسب السلطة الممنوحة له .
- ٥- أن الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المنظمة ، فهو يؤدي إلي تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وتكلفة أقل ، كما أنه هدف أنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ، ويساهم في تحفيز ودفع وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال ، وبما يحقق طموحاتهم وأهدافهم أيضاً .
- ٦- يجب أن يكون للقادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفسهم وفي مرؤوسهم ، وأيضاً يكون لدى المرؤوسين المصداقية والالتزام والقدرة علي تحمل المسؤولية .

- ٦- يجب أن يكون القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفسهم وفي مروضيهم ، وأيضاً يكون لدى المروضين للمصداقية والالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية .
- ومن كل ما سبق نرى أن تمكين العاملين هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطورة لمفاهيم إدارية وتقليدية :-
- أ- امتداد لمفهوم الإدارة بالأهداف M . B . O & R والمحاسبة على النتائج .
- ب- هو امتداد وتطور طبيعي لتفويض السلطة Delegation لكنه له صفة الاستمرار لوقت أكبر إذا ثبتت صلاحية الشخص للمُمكن ، أما للتفويض فهو عملية وقتية وليست دائمة .
- ج- يتناسب والنمط الديمقراطي للقيادة والإدارة في المنظمات المختلفة .
- د- مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة Organization's Ownership .
- هـ- ارتباط غير مباشر بالإدارة بالاستثناء Management By Exception .
- كما يمكن القول بأن مفهوم تمكين العاملين ينسجم ويتوافق مع الاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل :-
- ١- إدارة الجودة الشاملة TQM .
 - ٢- حلقات للجودة Q. Circle .
 - ٣- إدارة الوقت Thining Management .
 - ٤- العميل الداخلي Internal Customer .
 - ٥- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية Social & Ethical Responsibility .

إن كل المفاهيم التقليدية والحديثة التي يرتبط بها مفهوم تمكين العاملين هي الإطار الأوسع لتحقيق جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة في هذه المنظمات .

ب- أهمية ومزايا تمكين العاملين :

بحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً ، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم ، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ناقها كثير من الباحثين فيما يلي :-

١- اتخاذ قرارات فعالة علي مستوى العاملين مبنية علي معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار .

٢- سرعة اتخاذ القرارات ، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات والمشكلات تحل علي المستوى التشغيلي للعاملين .

٣- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول للتحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات علي مستواهم التنفيذي ، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة علي تحمل المسؤولية .

٤- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة علي مختلف مستويات التشغيل ، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات ، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها ، أنه بمثابة نظام خبرة Expert System .

٥- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة ، وإيضاً لانهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى .

٦- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة ،
فالقبول والملكية هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق
التمكين .

٧- يؤثر التمكين التحدي لدى العاملين ، ويساهم في جعل العامل يشترك في
تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية ويقوة ، كما أن التمكين يبني
الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ، فالتفويض والتعظيم
والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل
القائد ، يقول أحد الباحثين (Robert , 1987) يجب ألا تفوض عملاً ثم
تكبره أنت ، فإفك بذلك سوف تجعل من مساعدك عدواً لك .

٨- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع
القيادية في المنظمة مستقبلاً .

٩- من كل ما سبق ، يمكن القول بأن التمكين إذا تم بصق وثقة من قبل
القادة ، وقدره على تحمل المسؤولية والالتزام وتعهد بالاستخدام الفعال
للمسلطة من قبل المرؤوسين ، فسوف يساهم التمكين في :

- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين .
- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب .
- تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والمسرقة والتالف .
- زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية .
- الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي .

١٠- أخرى ما هي ؟

٢- القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال :

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين ، حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها :-

أ- التمكين ليس عملية مطلقة ، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلي فرق عمل فعالة وإلي خبراء ومستشارون وإلي تدخل الإدارة العليا في المنظمة ، وهناك أيضاً أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت .

ب- يعتمد التمكين علي المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا ، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة ، وليست الإدارة التقليدية ، كما قد نحتاج إلي نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد علي الحوافز والتشجيع وإيضاً علي العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين .

ج- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة ، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين ، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ولا يجب أن يكون التمكين سائراً يفصل بين الإدارة والعاملين فيها .

د- التمكين يحتاج إلي برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم ، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لانجاح عملية التمكين .

هـ- التمكين ليست عملية مقطوعة أو مبتورة ، وإنما تحتاج إلي متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة علي مستوى مديري الإدارة

الوسطى ، والذين سوف يفقدون جزءاً ملمسياً وكبيراً من سلطاتهم الرقابية علي المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين .

٣- مراحل عملية تمكين العاملين :

قدم Ranlaw نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد علي التدرج حتى تتكامل عملية للتمكين ، وهذه الخطوات الست هي :-

الأولى : عرف ووصل معني التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة .

الثانية : حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق للتمكين .

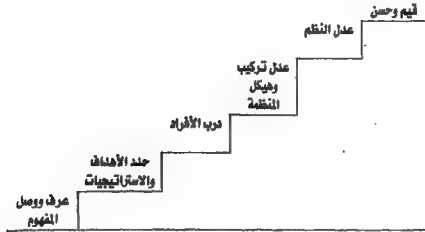
الثالثة : درب الأفراد علي القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع ونقوية للتمكين .

الرابعة : عدل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل ، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء للعمل .

الخامسة : عدل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب . وللتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين .

السادسة : قيم وتابع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم ، والتعرف علي آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار .

ويوضح الشكل التالي هذه العملية :



وعملية التمكن السابغة تشعر أنها عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمنظمة معاً ، حتى نصل إلى أعلى درجات التمكن ، لذلك كما قلنا فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات ، ولذا يجب أن تتم بحذر وتدرج أو تسلسل حتى نصل إلى التمكن المناسب .

هذا ويعرض أحد الباحثين نموذجاً آخر لعملية التمكن يتكون من خمس خطوات أو مراحل هي :

الخطوة الأولى : أنظر حولك جيداً لتحديد أين أنت ؟ وإلى أين تريد أن تذهب ؟ وذلك من خلال طرح التساؤلات المكملّة الآتية :-

- ما هو الوضع الحالي ؟
- ما هي العلاقة السائدة بين الإدارة والعاملين ؟
- ما هي أكثر القرارات أهمية والمفروض اتخاذها ؟
- ما هي البيئة التي نعمل فيها الآن ؟ وما هي الثقافة السائدة فيها ؟ وما هي القيود أو الحواجز التي تقف في طريق نجاحنا ؟

- أين نظام إدارة الجودة الشاملة في منظمنا ؟ وما الذي كان مطلوب تنفيذه ؟ وما الذي تم تنفيذه ؟ وما الذي لم يتم تنفيذه ؟ وما هي الأشياء المطلوب تنفيذهما مستقبلاً ؟

الخطوة الثانية : يبدأ بالتحرك ببطء شديد في الاتجاه الصحيح ، الآن أنت ترى بصورة أوضح ما الذي تريد أن تفعله وأنت تحتاج أن تهيب وتكيف المنظمة لتصل إلي ما تريد ، ولابد من التحرك نحو الهدف ولأن يكون لديك كل ما تحتاجه خلال هذه الرحلة ، من نظم تدريب ، ونظم معلومات ، ونظم دفع عملية التمكين ، وهل ستترك أحداً معك في هذه العملية لم تقوم بها منفرداً ؟

الخطوة الثالثة : لكتشف ما هو موجود حولك من أشياء ونظم وعناصر وموارد وأفراد وأنت تبدأ في التحرك ، وعندما تتحرك ببطء فإنه سيسهل لك تصحيح الاتجاه إلي المسار الصحيح ، فقط تسرع الخطي وقد تبطئ في بعض الأحيان ، علم ودرس الأفراد كيفية المشاركة في العملية وكيفية تحديد أجندة العمل ، وكيفية تحديد الاحتياجات ، وكيفية الموازنة بين موارد الإنتاج وما هو منتج بالفعل ، مع عدم للمساس أو الحياد عن الخطة والهدف العام للمنظمة أو العمل ككل .

الخطوة الرابعة : أمتشي وتكلم وأسمع ونفذ ، فوقت أن أتممت الاختبارات المحدودة التي تمت في الخطوة السابقة ، قم ولبدأ السير للنشط لكن لا تجري ، فالجري السريع قد يؤدي إلي صدمات وخوش ، أي معوقات قد تضرر بخط السير نحو التمكين ، حاول في هذه الخطوة :-

- ١- أن توسع استخدام الوسائل والطرق والأساليب الخاصة بالتغيير .
- ٢- إزالة العوائق والعقبات التي تقف كحواجز أمام التغيير والتمكين .
- ٣- مكن الموظفين من العمل وعلمهم كيف يحددوا لجنة العمل ، ويحددوا مجموعة المتطلبات المعدة ، كيفية الموازنة بين متطلبات الإنتاج والخدمات لمواجهة الاحتياجات المنصوص عليها في لجنة العمل وبطريقة تناسب ما يؤدونه من أعمال . ويكون من المطلوب هنا تقديم المساعدة والدعم للأفراد ، مع التفكير وإعادة النظر في كل الجهود التي تبذل لتحقيق التمكن .
- ٤- السماع الجيد للتغذية العكسية للقائمة من العاملين أو فرق العمل ، وأخذ الاقتراحات والآراء في الصبان لتحسين عملية التمكن ، من خلال إجراء التغييرات المطلوبة في هياكل ونظم العمل .

الخطوة الخامسة : وقت أن وجدت أنك تستطيع السير بدون معوقات أو حواجز ، فهذا هو الوقت المناسب للإسراع أكثر ، ويتم هذا عندما تشعر بالثقة ولك ولقاً علي أقدام ثابتة حتى إذا وقعت فسوف تنهض ثانية .

حاول أن تستخدم المعلومات المتاحة ليس في عقاب الأفراد ، بل في إعادة تقويم السلوك الذي قمت به ، وهذا ما يسمى بنموذج توازن النتائج ، والذي يفيد في معرفة هل للنتائج قصيرة أو طويلة الأجل وهل هي سلبية أم إيجابية .

إن نموذج توازن النتائج يهدف إلي تحديد السلوك المطلوب القيام به في إطار ما تحقق من نتائج ، فقد يتطلب الأمر تغيير بعض الأساليب أو البيئات

حتى يتم دعم عملية التمكين ، وقد يتطلب الأمر استخدام بعض الجداول والرسوم البيانية للتعرف على النتائج التي تمت ودرجة تحقيقها ، ولتعرف على المعوقات والعقبات ، وكيفية تصحيحها ، ولأيضاً الحد من النتائج السلبية الناتجة عن السلوك غير المرغوب فيه أو الأفعال غير المرغوب فيها .

نموذج توازن النتائج يوازن بين :

- النتائج الإيجابية والنتائج السلبية .
- السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه .
- الأفعال والممارسات المرغوبة وتلك غير المرغوبة .
- التركيز على النتائج الإيجابية والبعد عن النتائج السلبية .
- التركيز على النتائج السلبية في الأجل القصير ومحاولة علاجها .
- زيادة الأخطاء لا تمنع المجازفة بإجراء التغييرات المطلوبة ، لأنها المدخل المناسب نحو التحسين المستمر للأداء وإدارة الجودة الشاملة .

مبادرات التمكين :

يقصد بمبادرات التمكين اتخاذ الخطوات الضرورية ، وتغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية ، وذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خلال نقل المسؤوليات وعملية صنع القرارات إلى المستويات التنفيذية في المنظمة ، وبالموضع الذي يوفر الثقة والمصداقية لدى العاملين وفرق العمل ، وهذا يتطلب تغيير الأسلوب الإداري المستخدم ، فالأسلوب الجديد في ظل التمكين يتطلب :

- توفير الوسائل المناسبة لتعليم العاملين كيف ينفذون العمل علي أحسن وجهه ، وما الذي يجب فعله ، وما هي القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها علي المستوى الفردي والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- قياس أوجه لقوة والضعف في الوضع الحالي ، لتحديد متطلبات التمكين .
- تدريب وتنمية الأفراد لدعم ثقافة وقيم المنظمة وفهم وإدراك الحاجة إلي التغيير .
- تمكين العاملين في أعمال ذات قيمة وتوفير الموارد اللازمة .
- التخلي عن الرقابة التقليدية والصارمة والتي تسعى إلي تصيد الأخطاء لمعاقبة المرؤوسين ، إن التخلي عن هذه الإجراءات سوف يتيح فرصة أكبر لتمكين العاملين .
- إن التمكين يعطى العامل القوة الشخصية للرقابة علي عمله وتحمله مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة به ، وهنا يصبح دور المدير ميسراً ومسهلاً ومدرّباً وموجّهاً وليس مراقباً ، أي يجب أن يتخلى المديرون عن سلطاتهم الرقابية في إطار عملية التمكين .
- الثقة في العاملين هي المحور الذي يتحقق حوله الرؤية المشتركة والهدف المشترك وهي الطريق لبناء استراتيجيات فعالة للتمكين ، كما أنها السبيل نحو معاعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفعالية وكفاءة.
- تغيير التصميم التقليدي للوظائف أو الأعمال والذي يبنى علي التخصص ، ففي ظل التمكين نحتاج إلي التدخل الوظيفي الذي يؤدي إلي زيادة مهارات ومعارف العاملين ، كما يوفر لهم مرونة التنفيذ والاستقلالية في اتخاذ القرارات .

- الدور المطلوب من القادة هو التحدي المستمر من أجل التخلي عن السيطرة والرقابة ، ومن أجل فتح الباب أمام المرومين - من خلال التمكين - لتنشيط قدراتهم وإبداعاتهم للخلاقة نحو الأداء المتميز والذي يساهم في جعل المنظمة أكثر تنافسية .
- اعتبار التمكين عملية هادفة في الأجل الطويل ، يساهم في تحمل وتحدي الأخطاء وتصحيح وتعديل المسار بناء على نتائج قياس التمكين ، خاصة في الأجل القصير وصولاً إلى التمكين في الأجل الطويل .

د. عوامل النجاح والفشل في عملية تمكين العاملين :

بالإضافة إلى ما سبق ، يورد بعض الباحثين بعض عوامل النجاح التي يجب التركيز عليها ، وبعض العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي آثارها ، وذلك كما يلي :-

أ-عوامل النجاح وتمثل في :

١. فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم ، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير .
٢. فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة : حيث أن المنظمة التي تتبني التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى ، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة ومعتقداتها ، والتعامل في إطار ثقافة للمنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها .
٣. التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل ، وإتسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء

إلبي العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم للعاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار .

٤. للتمكين ضمن التصميم الوظيفي : إن للتمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة ، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء أعمال ذات قيمة ومغزى ، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي ، وفي إطار عملية التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح .

٥. التواصل المستمر : وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين ، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة ، وتبنى مفهوم التحسين المستمر ، وضمان الجودة ، التواصل بين أعضاء فريق العمل للولحد أو بسين للفرق وبعضها أو بين الرؤساء والمؤوسين ، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها ، الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين على مختلف المستويات ، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين .

٦. تصميم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد (التمكين) ، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والإعزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم ، لذا فنظم المكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري ، مع اتجاه الأجور ونظم الدفع إلى فريق للعمل ككل ، أي الدفع للمبني على فرق للعمل ، وأيضاً الأجور (الدفع) للمبني على المهارات والمعارف .

ب- عوامل الفشل : ومن أهمها :

١. الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية .
٢. التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط .
٣. التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين .
٤. إخضاع للتمكين للمزاج الفردي أو للمبادرات الفردية ، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة .
- ٥: الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لانجاح التمكين .
٦. الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين .
٧. عدم الاقتناع بمزايا التمكين ، وتطبيقه تقليداً أو مجرداً للشركات الأخرى وحسب .

ثانياً : أنماط وأساليب مشاركة العاملين

نتناول العناصر الفرعية التالية في هذا العنصر :

١- مفهوم وأهمية المشاركة :

يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم ، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة .

إن مفهوم مشاركة العاملين Employees Participation من المفاهيم التقليدية والحديثة ، ذلك أنه منذ حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور وينادي العاملون بحقوقهم العادلة ، سواء من خلالهم أو من خلال النقابات العمالية فيما بعد ، كما زاد الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين ، والاهتمام بدمج الفرد في جماعة العمل ، ومعالجة التنظيمات غير الرسمية في المدرسة السلوكية والإنسانية والاجتماعية بقيادة التون مايو وشيستر برنارد ومساكن فيهر وشيرهم .

وفي بداية الستينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وتأثيرها على أداء العاملين ومعدلات الدوران وغيرها ، وذلك في إطار أن العاملين يشكلون جزءاً حيوياً من الموارد التنظيمية ، وهذا في إطار مدخل النظم ، والذي قدم له لودنج برتلنفي في نهاية الأربعينات من القرن الماضي ، وكانت أول ممارسة حقيقية لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومناقشة مختلف قضايا العمل ، تمت من خلال ما يعرف بالإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج ، ثم تتابعت التطورات بعد ذلك فظهر الاهتمام بفرق العمل

خاصة المستقلة أو شبه المستقلة ، ثم اهتمت الشركات المتقدمة باعتبار أن الموارد البشرية لديها هم الأصول الفكرية Intellectual Capital المنتجة ، وليست أقل أهمية من الأصول المادية الأخرى .

وفي ظل الإدارة الاستراتيجية ظهر التركيز واضحاً علي الأفراد في الرؤى والرسالات والأغراض التنظيمية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، فلا تخلو رسالة أي منظمة من الإشارة إلي الالتزام بتطوير ونمو العاملين من خلال عمليات المشاركة والدمج وغيرهما .

وتنامي موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة TQM ، وحلقات الجودة QC خاصة في المنظمات اليابانية ، ثم دمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سمي تمكن العاملين Employees Empowerment والسايق الإشارة إليه سابقاً ، وجاء أخيراً موضوع جودة الحياة الوظيفية QWL ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل السعيدة ، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة .

إن السعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها سواء علي مستوى المنظمات أو حتى علي مستوى الدولة ، له ما يبرره نظراً لمزايا وعوائد عمليات المشاركة ، والتي نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر المزايا التالية :-

- أ- تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين .
- ب-زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد .

ج- تحقيق معدلات ربحية أكبر ودعم نظم أجور ومكافآت متميزة للعاملين.

د- الإدارة للفعالة لوقت الإدارة العليا .

هـ- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية .

و- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية .

ز- بناء كوادر وظيفية وتأهيلها للتقدم في المناصب القيادية مستقبلاً .

ح- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية .

ط- تحقيق الرضاء الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم .

ي- أخرى فكر فيها .

٧- أنماط مشاركة العاملين :

تتعدد طرق وأنماط مشاركة العاملين Forms of Worker's Participation من منظمة إلى أخرى ، حسب الوظائف والمهام التنظيمية ، وأيضاً طبقاً للظروف والأنماط التنظيمية السائدة ، وأيضاً في إطار الأنماط القيادية والإدارية لقادة ومديري المنظمة ، إلا أن المشاركة تهدف إلى دعم عملية صنع للقرارات علي مستوى العاملين . وقد تبدأ المشاركة من تقديم العاملين لمقترحاتهم وأرائهم وتمتد إلى التحديد المتكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة أو فرق العمل الموجهة ذاتياً .

فهناك الإدارة الذاتية من خلال العاملين Self - Management By Workers وتتم في منظمات دول كثيرة منها اليابان وأمريكا ووجوسلافيا وتزداد أهمية النقابات العمالية والمساومة الجماعية في أوروبا وأيضاً هناك لجان العمل Work Councils والتي تهتم بمناقشة موضوعات ورتيبات الصحة والأمن الوظيفي مع إدارة للمنظمة ، وذلك بهدف تعزيز التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية Labour - Management Cooperation .

حتى أن هذه الموضوعات أثرت في مؤتمر منظمة العمل الدولية International Labour Organization (ILO) لتمثيل العاملين رقم (١٣٥) لسنة ١٩٧١ .

أ- المشاركة المباشرة Direct Participation :

■ تكون للمشاركة مباشرة عندما يتم تمثيل وانتخاب العاملين من خلال النقابات العمالية ، ويمساهمون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في منظماتهم وفي الأعمال التي تخصهم .. ومنذ فترة الثمانينات ويتوسع مفهوم للتمثيل من خلال الانتخاب Elected Representative .

■ أي أن للمشاركة المباشرة من خلال العاملين الممثلين في النقابات العمالية ، وتستخدم هذه المشاركة من أجل الحفاظ علي حقوق العاملين وتحسين جودة حياتهم الوظيفية ، كما أن حلقات الجودة والإثراء الوظيفي في العمل قد يكونا من أشكال تعزيز المشاركة المباشرة للعاملين .

■ وتعتمد المشاركة المباشرة علي الأفراد وأيضاً علي الجماعات مثل حلقات الجودة Quality Circles ، وأنشطة فرق العمل الصغيرة المتماثلة ، و فرق العمل هذه تعتمد علي المشاركة المباشرة التي تقدم من خلال كل عضو من أعضاء الفريق ، وهذا يسمى - Group Based Participation .

■ وتعتمد المشاركة المباشرة علي الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل اليومي ودخل مواقع للتنفيذ ، وقد تمتد إلي حلقات الجودة والتي تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات علي مستوى الأقسام والإدارات الوظيفية .

■ كما قد تتم عملية المشاركة من خلال اللجان الاستشارية Consultative Deliberative لتحسين ظروف وحياة العمل ، وهذا

ما يتم استخدامه في الدول الأوربية حيث يتم تشجيع العاملين وتمكينهم من أجل تحديد وجهات نظرهم وقبول ودراسة مقترحاتهم .

▪ أما في فرق وجماعات العمل شبة المستقلة تكون السلطة مفوضة للعاملين ، من أجل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات .

ب- لجان العمل ، الهياكل المستقلة ، للتقرير التعاوني :

▪ إن لجان العمل مصطلح يستخدم ليصف عملية تمثيل العاملين علي مستوى المصنع ، وقد تسمى بلجان العاملين Worker's Committees أو لجان التنسيق Cooperation وهذه اللجان تنشأ في إطار العلاقة مع النقابات العمالية Trade Unions ، ويتحدد من خلال هذه اللجان كيفية المشاركة في تنظيم ترتيبات الصحة والأمن في بيئة العمل علي مستوى المنظمة ، وأيضاً للتكيف مع الخطة الاجتماعية Social plan لهذه المنظمة .

▪ كما تهتم هذه اللجان بتقرير التعاون في مجالات اختيار العاملين وتقييم الأداء وفي برلمج التكريب والتطوير ، وأيضاً في عمليات الترقية والنقل والإثراء الوظيفي ، والاهتمام ينصب أساساً علي معالجة موضوع طرد أو فصل العاملين Dismissal ، وتتم كل هذه المعالجات في إطار ما يسمي بالمساومات الجماعية Collective Bargaining أو الاتفاقات والترتيبات الجماعية Collective Agreements .

- تهتم لجان التقرير التعاوني أو اللجان الاستشارية في ألمانيا German Work Council بمجالات أخرى عديدة منها :-

- تقديم ومعالجة لشكاوي والتظلمات .
- حل المشكلات الخاصة بالعمل والعاملين .
- الاتفاق على اتخاذ الوسائل والطرق اللازمة لمنع حوادث وأضرار العمل والحماية الصحية ووضع قواعد العمل .
- تحديد وقت العمل .
- معدلات الدفع المرتبطة بالأداء .
- تنظيم عملية العطلات والإجازات وغيرها .
- إن صاحب العمل لا يمكنه أن يتخذ قرارات نهائية في المجالات السابقة دون موافقة لجان العمل لديه خاصة في مجالات :-
- الحماية ضد الطرد Protection Against Dismissal .
- الحماية ضد مخاطر التكنولوجيا Protection Against Technical Hazards .
- التدريب والأعداد للخطوة الاجتماعية Training & Preparation of Social Plan .
- ولذا يجب على لجان العمل التنسيق مع صاحب العمل في الموضوعات المسابقة دون الحاجة إلى اتخاذ إجراءات مضرّة مثل وقف العمل ،

وأيضاً التسميق والتعاون مع النقابات العمالية الموجودة وتنظيمات صاحب العمل .

■ علي صاحب العمل أن يقدم للتسهيلات اللازمة لجان العمل مثل المعلومات والأموال اللازمة ، ويكون مسئولاً عن ممارساته ونصرفاته.

■ إن التمثيل من خلال لجان العمل يدعم حالات معينة مثل العمالة المعوقة ، صغار وشباب العاملين ، وحماية الدرجات الوظيفية ، وهذا مسانداً في ألمانيا وأستراليا وفرنسا وبولندا وفي آسيا وأمريكا اللاتينية وبعض الدول من شمال أفريقيا .

■ في كثير من المنظمات الأوروبية تنتشر لجان العمل في المواقع التي يقل فيها تمثيل النقابات العمالية ، خاصة علي مستوى ورش الإنتاج ، ودائماً ما تهدف لجان العمل إلي تعزيز العاملين وسماع صوتهم علي مستوى بيئة العمل .

ج- حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

■ إن حلقات الجودة ومختلف الجماعات الأخرى المشابهة ، قد انتشرت استخدملها في المنظمات اليابانية والإنجليزية وفرنسا ، وقد بدأت منذ بدايات الثمانينات من القرن العشرين ، إن هذه الحلقات تبنى في إطار برامج جودة الحياة الوظيفية QWL أو "إنسانية العمل" Humanization of Work ، وقد توسع استخدملها في ألمانيا .

- وانتشر في دول أخرى ما يسمى بالجماعات المشاركة أو المرتبطة بمشروع Joint Project groups ، وهي تعني مبدئياً التعامل والتصرف في موضوع تنظيم العمل Work Organization كما أنتشر هذا النوع في السويد .
- إن قدرة اليابان علي إنتاج منتجات عالية الجودة وعلي الإبداع عند مستويات تكلفة أقل ، جعل الدول الأخرى تهتم بإدارة مواردها البشرية بكفاءة ، ذلك أن اليابان من أكثر الدول الناجحة في تطبيق المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ومنها حلقات الجودة .
- إن حلقات الجودة لها تأثيرين أولهما للتأكيد علي الجودة والإنتاجية ، وثانيهما إدراك أن أهمية مشاركة العاملين يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي Job Satisfaction وتحسين العلاقات الصناعية Industrial Relations ، وهذا ما تم في منظمات الأعمال اليابانية .
- قادة وأعضاء حلقات الجودة في اليابان هم منطوعون أما في دول أخرى كالألمانيا فيتم انتخابهم .
- إن التأكيد علي برامج جودة الحياة الوظيفية يهدف أساساً إلي تحقيق الإنتاجية والمنافسة .
- تعاني بعض حلقات الجودة في بعض الدول من معوقات أدت إلي فشلها ومن هذه المعوقات :-
 - عدم تخطي الإدارة عن الرقابة علي أعضاء الفريق .

- عدم وجود أولويات لاجتذاع عمل حلقة الجودة .
- قصور الحماس والدعم المقدم خاصة من الإدارة للوسطى والتي ترى في هذه الحلقات فقد لسيطرتها وقوتها وسلطانها .
- قصور الإدارة العليا في معالجة مختلف قضايا ومشكلات حلقات الجودة .
- إن المعوقات السابقة قادت إلى صياغة إدارة الجودة الشاملة TQM ، والتي تهتم بدمج ومشاركة كل العاملين في المنظمة نحو تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق الإنتاجية مع التركيز على مبدأ التحسين المستمر ، وأيضاً مبدأ أن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين .
- يرتبط بالجودة الشاملة ظهور الحاجة إلى مفاهيم مدعمة مثل :
 - تكبير الوظيفة Job Enlargement .
 - إثراء الوظيفة Job Enrichment .
 - دوران الوظيفة Job Rotation .
 - جماعات العمل شبه المستقلة Semi - Autonomus Work Groups .
 - فرق العمل الدائرية "المعتمدة على بعضها البعض" - Interdepartmental Project Teams

د- الجماعات المشاركة في المشروع :

■ إن للجماعات المشاركة أو المرتبطة بأداء مشروع ما Joint Project Groups انتشار في بعض الدول مثل السويد ، وهي تعكس جانب تقليدي لعلاقات العمل ، وتتألف الجماعة عادة من المديرين ، ممثلين عن النقابات العمالية في بيئة العمل ، والعاملين في ورش الإنتاج Shop - floor Workers ، وفي الغالب يشارك بعض الخبراء ذوي الصلة من خارج المنظمة .

■ إن مختلف الأطراف السابقة يركزون معاً على أربعة قضايا أساسية هي :-

- قضايا التكنولوجيا الجديدة .
- قضايا تنظيم العمل .
- قضايا التدريب والتطوير .
- قضايا بيئة العمل .

■ إن النموذج السويدي لجماعات العمل المرتبطة بمشروع ، يعرض كنموذج للمشاركة المباشرة للعاملين في ورش العمل ومن خلال إطار مؤسّم على علاقات العمل الجماعية ، هذا ويوجد النظام في بعض الدول الأخرى مثل ألمانيا واليابان .

هـ- فرق العمل شبه المستقلة :

■ يعتبر هذا النوع من أحد أشكال المشاركة المباشرة والمستمرة للعاملين في ورش الإنتاج وذلك في القرارات المرتبطة بالعمل Work - Related Decisions ، أما النمط السابق "المشاركة في مشروع" فهم

يتم خارج خطوط الإنتاج ، والخلاف الرئيسي بين الجماعتين هو درجة الاستقلالية الممنوحة لأعضاء الفريق في تنظيم عملهم في فرق العمل شبة المستقلة .

■ إن فرق العمل استخدمت بكثافة في الدول الاسكندنافية والأوربية ، وتختلف درجة الاستقلالية الممنوحة للفريق من دولة ومن منظمة لأخرى .

■ إن قادة فرق العمل قد يتم تحديدهم من قبل الإدارة في بعض المنظمات ، أما في منظمات أخرى فقد يتم انتخابهم من خلال زملاء العمل وأعضاء الفريق .

■ إن الخاسر الحقيقي لنمو وتطور فرق العمل ، هم مديري الإدارة للوسطى الذين يفقدون كثيراً من سلطاتهم الرقابية والإشرافية في ظل فرق العمل خاصة الموجهة ذاتياً .

■ يزداد اهتمام العاملين بفرق العمل حيث أنها توفر لهم :-

- المشاركة الفعالة في أداء أعمال ومهام ذات معنى .
- الاستقلالية والتخلص من عبء الرقابة الصارمة .
- تعظيم مهارات العاملين وإبداعاتهم في العمل .
- مرونة أكبر في العمل والتشغيل والإنتاج .
- تعاضد أهمية الرقابة الذاتية والتطوير الذاتي وإثبات الذات وتزايد القدرة علي تحمل المسؤولية وقبول التحدي .

و- تمثيل العاملين في مجلس الأشراف Supervisory Boards :

- إن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المنظمة أو المجالس الإشرافية يعني دمج العاملين في مشاركة أكبر علي مستوى اتخاذ القرار ، ويتم اختيار واحد من العمال في ألمانيا ليمثل زملائه في مجلس إدارة الشركة ، هذا والممثلين للعاملين في مجلس الأشراف يكون لهم نفس صلاحيات الأعضاء الآخرين ، لذلك يسمى هذا النوع من المشاركة مشاركة العاملين " كالمالكين " Employees Shareholding .
- إن وجود ممثل عن العاملين في مجلس الإدارة يعني التزود بالمعلومات الضرورية الخاصة بالقضايا العمالية ، كما أن هناك مجال لعرض قضايا ومشكلات العمل علي أكبر مستوى للمنظمة .
- في بعض المؤسسات يسمح للعاملين بشراء أسهم ملكية في المنظمة ، ومن ثم فهم يشاركون في اتخاذ القرار مشاركة فعلية ، كما يشاركون في نظم الرقابة وتوزيع العوائد وهو ما يسمى بالمشاركة المالية Financial Participation ، ويمسود هذا النوع في أوروبا وأمريكا الشمالية .

ز- لجان الصحة والأمن : Health & Safety Committees

- إن الإجراءات القانونية في كثير من دول العالم تنظم هذه اللجان وتوضح مدى تمثيل العاملين فيها ، ويعتمد عمل هذه اللجان علي المبادرات الذاتية من قبل أعضائها وتقديم أفكار ومقترحات لمعالجة

مختلف القضايا التي ترتبط بصحة الأفراد ولأنهم وظيفي ووقاية لهم من حوادث العمل والأضرار التشغيلية الأخرى .

■ إن المساومات الجماعية تقوى الجوانب القانونية لهذه اللجان ، وتساعد الممثلين عن العاملين فيها نحو المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ قرارات هامة وإيجابية ، تساهم في توفير بيئة عمل صحية وأمنة وتحسين مناخ وظروف العمل Work Conditions .

■ إن هذه اللجان سوف تعمل أفضل عندما يتم دمجها في برامج الصحة والأمن داخل المؤسسة ، وهذا يتيح لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز أهداف الصحة والأمن ، ويمكن لهذه اللجان أن تتعاون مع خبراء الصحة المهنية الذين تستعين بهم المنظمة .

■ في استقصاء حديث عن بيئة العمل ، تبين في المملكة المتحدة (UK) أن اللجان الاستشارية المشتركة يتم اختيار جميع أعضائها من خلال النقابات العمالية ، وهم يسطعون بمهام للصحة والأمن ، وقد أدت هذه اللجان إلى نتائج جوهرية أهمها تخفيض المخاطر Injuries المرتبطة ببيئة العمل عن المخاطر التي كانت سائدة قبل تأسيس هذه اللجان ، حينما كانت إدارة المنظمة هي التي تضع ترتيبات الصحة والأمن بمفردها Reilly, Paci & Hall, 1995 .

■ إن اللجان التي تفشل في ترتيبات الصحة والأمن ، قد يرجع فشلها إلى :-

- عدم كفاية الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل الإدارة العليا .

- عدم إمداد اللجان بالبيانات والمعلومات ذات الصلة .
- انخفاض كفاءة ومهارات أعضاء لجان الصحة والأمن .
- عدم كفاية برامج التدريب والتطوير المقدم للأعضاء .
- عدم إعطاء الفرصة الكاملة والمناسبة للأعضاء في المشاركة الفعلية والتمثيل الكافي .
- تعيين أعضاء اللجان من قبل إدارة المنظمة ، كما في المملكة المتحدة في المنظمات التي لا يوجد بها نقابات عمالية .
- في الدانمارك يتم انتخاب الممثلين عن العمال في لجان الصحة والأمن من خلال العاملين في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى ، والنظام المتوازن هو الذي يهدف إلي التمثيل الثنائي في لجان مشتركة من النقابات العمالية وإدارة المنظمة في مجال ترتيبات واتفاقات الصحة والأمن H . & S . Arrangements & Ogreements .
- إن ممثلين العاملين في لجان الصحة والأمن عادة ما تكون لهم الحقوق التالية :-
- الحصول علي المعلومات المرتبطة بالصحة والأمن خاصة التقدم التكنولوجي .
- تقديم الاستشارات والنصح في مجالات الصحة والأمن .
- مراقبة ومتابعة ظروف بيئة ومكان العمل أو ما يسمى . Wallkaround Rights

- يستندون في إعداد بحوث الحوادث والبحوث المهنية مع تقديم التوصيات للإدارة الخاصة بتحسين الظروف المهنية واللغوية بيئة العمل .
- في بعض المنظمات تكون لهم حقوق المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة ببيئة العمل .
- التقسيم بعمليات الفحص المبني لبيئة العمل ودراسة الحوادث والمشاركة في إعداد التقارير المرتبطة بذلك .
- تمكينهم من أجل تخفيض المخاطر والأمراض المهنية المتوقعة ، وتسمى أحياناً Red - Tagging ، مثلما يحدث في النرويج والسويد والدانمارك .
- تعزيز ودعم القواعد القانونية لإجراءات الصحة والأمن كما هو الحال في فرنسا وكندا .
- حصول صاحب العمل على آراء واقتراحات واستشارات هذه اللجان قبلما يقوم بإجراء أي تعديل في ظروف العمل خاصة إدخال التكنولوجيا الجديدة ، ويحدث ذلك في فرنسا ، نيوزلندا .
- في بلغاريا فإن خدمات الصحة والأمن تتم تحت إشراف ورقابة اللجان المشتركة Joint Committees أما في إيطاليا فإن دور لجان الصحة والأمن يشمل تعزيز الوقاية ومنع الأمراض قبل وقوعها Prevention .
- في دول عديدة مثل اليونان وإيطاليا والدانمارك يتلقى أعضاء هذه اللجان التدريب المناسب ، خاصة عن الحقوق والواجبات

المنوطة بهم ، وأيضاً عن الإجراءات والقواعد القانونية الحكومية المنظمة لإجراءات الصحة والأمن ، والمساومة الجماعية وكنيفية الممارسة لقطبية لهذه الحقوق والواجبات .

■ تقوم لجان الصحة والأمن بمهام كثيرة أخرى أهمها :-

- تحديد مشكلات بيئة العمل واقتراح حلولها .

- تخفيض ومنع المخاطر المتوقعة .

- تخفيض ومنع مخاطر الحوادث والأمراض وحالات الوفاة Incidence of Injury disease & death ، وذلك أثناء أداء الوظائف والأعمال .

■ من أهم العوامل المدعمة للممثلين في لجان الصحة والأمن ما يلي :-

- طريقة اختيار الممثلين ، فالتخاييم ، أو اختيارهم من قبل العاملين ، أو النقابات العمالية لأفضل من اختيارهم من قبل إدارة المنظمة .

- الإطار القانوني للمعايير الحكومية للواجب توفرهما في مختلف بيئات العمل "أنظر قوانين العمل المصرية" يساهم في دعم هذه اللجان .

- درجة المشاركة المتاحة لهؤلاء الممثلين ، ودرجة مصداقية الإدارة تجاههم من خلال دعم توجهاتهم وإمدادهم بالبيانات والمعلومات ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

- قناعة الإدارة العليا أو أصحاب الأعمال بأهمية ودور هذه اللجان من الناحية القانونية والتنظيمية ، ومدى تأثير ذلك نحو خلق بيئة عمل صحية وأمنة تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية وزيادة التميز التنافسي .
- رؤية المنظمة نحو دمج هذه اللجان في إطار استراتيجية جودة الحياة الوظيفية QWL Strategy .
- حجم ونوعية التكوين والتطوير والدعم الفني المقدم لهذه اللجان ، لزيادة كفاءة أعضائها .

تقييم أنماط المشاركة السابقة :

نسي الواقع العملي قد لا تجد نمطاً مثالياً يحقق جميع التوقعات ، وإنما هناك قيود ومشكلات تحد من النجاح المتوقع (Schragle , 1994) أهمها :-

■ ليس هناك إتفاق بين إدارة المنظمة أو أصحاب العمل وال نقابات العمالية حول معنى ونطاق مشاركة العاملين .

■ وهذا يقلل من المشاركة الفعالة للعاملين ، فبينما يصر العاملون علي المشاركة الفعالة ، نجد أن أصحاب العمل لا يقبلون ذلك ويصررون علي حقوق الإدارة وهو ما يسمى امتياز وتفوق الإدارة المعتمد علي الملكية الخاصة .

■ للعاملين حق إبداء وجهات نظرهم وإبداء التوصيات وإعطاء المقترحات دون إلزام قانوني من الإدارة بقبولها ، وهذا يفرغ مشاركة العاملين من مضمونها الحقيقي .

■ قصور المعلومات والبيانات وبرامج التدريب المقدمة لأعضاء اللجان .

■ إن مشكلة مشاركة العاملين ليست فقط محدة علي مستوى المنظمة ، بل أيضاً علي مستوى الدول والحكومات ، حيث تقوم الحكومات بوضع القواعد القانونية وإجراءات بيئة العمل من حيث الصحة والأمن ، وقد تكون هذه الإجراءات معوقة لا تشبع حاجات العاملين ، ولا يرضى عنها أصحاب العمل .

لذا فإن التعاون والتكامل والتنسيق علي مستوى : (الحكومات - العاملين - النقابات - الإدارة - أصحاب العمل) يجعل المشاركة تتم في نطاق كونها عملية اجتماعية Social Process علي المستوى القومي .

٢- أنماط أخرى للمشاركة :

عرضنا فيما سبق لأهم أنواع وأنماط مشاركة العاملين في بيئة العمل ، وقد جاء التركيز علي مشاركة العاملين من خلال النقابات العمالية أو المجالس الاستشارية واللجان المتخصصة ، إلا أن هناك أنماط أخرى للمشاركة قد نكون عرضنا لها في مواقع سابقة أو لاحقة من هذا الكتاب ، نكتفي هنا بالإشارة لها فقط دون تفصيل حتى لا يحدث تكرار لا طائل منه ، ومن الطرق الأخرى للمشاركة ما يلي :

أ- الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج .

ب- تفويض السلطة من الرؤساء للمرؤسين .

ج- فرق العمل الموجهة ذاتياً .

د- اللجان الاستشارية في المنظمات مثل :

■ لجان شئون العاملين .

■ لجان المشتريات .

■ لجان الفحص .

■ اللجان المالية ... وغيرها .

- هـ- المشاركة في ملكية المنظمة من قبل العاملين عن طريق تخصيص جزء من الأرباح الموزعة على العاملين لشراء أسهم من الشركة باسم العامل .
- و- جماعات حل المشكلات وإتخاذ القرارات .

ز- جماعات وفرق التغيير التنظيمي وفرق جودة الحياة الوظيفية
" وجماعات وفرق التحسين المستمر والتطوير التنظيمي ، وجماعات الدمج والاندماج إذا ما تم بين إدارتين أو قسمين أو منظمين وهكذا .

٤- أنماط المشاركة وجودة الحياة الوظيفية :

مما لا شك فيه أنه كلما زادت مشاركة العاملين وكانت المشاركة فعلية وحقيقية ، فإن ذلك يعظم من فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

إن المشاركة تؤدي إلى آثار ونتائج إيجابية كثيرة أهمها :

- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والتفاعلات العمالية .
- الأمان الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين .
- الأمان الوظيفي في بيئة العمل ، مما يجعل هذه البيئة صحية وأمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية .
- للمشاركة هي عنصر هام من عناصر تمكين العاملين والذي يدعم جودة الحياة الوظيفية .

- حصول العاملين علي حقوقهم المالية الوظيفية والمشاركة في إقرار الخطط واتخاذ القرارات وعلي الأكل تقديم المقترحات والآراء في حل المشكلات ذات الصلة بهم .
- إن الاندماج الثلاثي بين العاملين والنفابة وأصحاب العمل برعاية مختلف الحكومات ، يؤدي إلي التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعمالية والإنسانية الفعالة .
- إن إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية ، وهذا من شأنه يؤدي إلي ما يسمى بمنظمات التعلم Learning Organizations .
- إن كل ما سبق يحقق الرضا الوظيفي ويحقق الاندماج والتمكين في المنظمة ، كما يساهم بدرجة فعالة في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة والمتعاملين مع المنظمة وعلي رأسهم العملاء والموردون .
- الخلاصة أن المشاركة عنصر أساسي لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية .

أسئلة وتطبيقات

س ١ : عرف المصطلحات التالية :-

- المشاركة .
- تفويض السلطة .
- تمكين العاملين .
- بيئة العمل .
- اللجنة .
- لجان الصحة والأمن .
- النقابة العمالية .
- عملية تمكين العاملين .
- المساومة الجماعية .
- الرضا الوظيفي .

س ٢ : أذكر فقط وبدون شرح :

- أ- مزايا تمكين العاملين .
- ب- مراحل تمكين العاملين .
- ج- معوقات ومشكلات تمكين العاملين .
- د- المبادئ والقواعد التي تحكم التمكين الجيد والفعال للعاملين .

س ٣ : المشاركة ، التمكين ، القدرة التنافسية ، جودة الحياة الوظيفية ...

أذكر طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم ؟

س ٤ : أذكر ماذا يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ ومفهوم حلقات

الجودة ؟ ولماذا نجحت الإدارة اليابانية في التقدم خطوات ملموسة

في مجال تطبيق الجودة الشاملة ؟

س ٥ : أذكر مزايا عمليات مشاركة العاملين المختلفة سواء من حيث المشاركة المبثرة ، أو المبادرات التي تسمح بها إدارة المنظمة أو أصحابها أو من خلال النقابات العمالية ؟

س ٦ : ما هو الدور الذي تلعبه النقابات العمالية في عملية المشاركة ؟ وما هي أهم القيود التي تقلل من فاعلية وكفاءة هذا الدور ؟

س ٧ : أذكر بعض المؤشرات للكمية أو النوعية التي يمكن من خلال قياس وتقييم عمليات مشاركة وتمكين العاملين ؟

س ٨ : كيف ترى المفاهيم الواردة في هذا الفصل في بيئة الأعمال المصرية أو العربية ؟

س ٩ : ضع علامة $\sqrt{}$ أو \times أمام كل عبارة من العبارات التالية مع إبداء الأسباب المؤيدة لوجهة نظرك ؟

١- اهتمت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدمج النقابات في بيئة العمل .

٢- للنقابات العمالية دور فاعل ومؤثر في الدول العربية .

٣- إن حلقات الجودة وفرق جودة الحياة الوظيفية مفهومين مترادفين .

٤- للمشاركة عملية واسعة المدى بعيدة التأثير .

٥- للقيادة هم الذين يدعون وتمكين العاملين .

مراجع الفصل

1. Muneto Ozaki & Anne Trebilcock, Forms of Worker's Participation , <http://www.ilo.org/encyclopedia>.
2. Guy W. Wallace , Empowerment as a process, Enterprise process performance Improvement Consultancy, INC, Achieve peak performance.
3. Carlos, G. & Taborda, M., leadership, Teamwork & Empowerment : Future Management Trends, cost Engineering , Vol.42, No.10, 2000.
4. Vic Gilgeous, Operation and The management of change, London, Pitman Publishing , 2000 .
5. James T. Scarnoti Bettz. Scarnab, Empowerment : The Key to Quality , the TQM magazine , Vol.14, No.2, 2002 .
6. John E. Mathieu & Lucy L. Cilson and Thomes M. Ruddy, Empowerment and Team Effectiveness : An Empirical test of applied psychology , Vol.91, No.1, 2006 .

٧. د. سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، القاهرة دار

النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية وإدارة الجودة الشاملة

مقدمة وأهداف الفصل :

منذ بداية السبعينات من القرن العشرين والحديث يتزايد عن الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية خاصة المتقدمة منها ، وما من شك في أن مفهوم الجودة الشاملة جاء تطبيقاً وتطويراً لمفاهيم سابقة عنه مثل الرقابة على الجودة ، أو مراقبة الجودة ، الرقابة الإحصائية ورقابة العملية إحصائياً ، ثم مفاهيم تأكيد وضمان الجودة وما تبعها من شهادة المواصفات العالمية لسلسلة الايزو ISO . حتى وصلنا إلى ما هو عليه الوضع العلمي والتطبيقي الآن لإدارة الجودة الشاملة ، والتي تعني كل الجهود الإدارية من تخطيط وتنظيم ومقابلة ورقابة لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة ، وبما يؤكد على مفهوم منتج بلا أخطاء والرقابة من المنبع Quality at Source وغيرها .

وفي إطار هذا التوجه ، جاء ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية مرافقاً حتى زمنياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية إثر تطبيقه في إحدى المصانع الأمريكية في بداية السبعينات ، كما بينا في الفصل الأول ، ولذا فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يساهم ويدعم الإدارة العليا في أي منظمة نحو تطبيق وتوفير المناخ الملائم للجودة الشاملة ، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يعظم ويوفر الإطار المنطقي والمناسب لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار مفهوم التحسين المستمر Continue Improvement Concept .

وفي إطار ما سبق ، يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى بصفة أساسية إلى تحقيق الهدف التالي ، "ما هي وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة جودة الحياة الوظيفية QWLM" ولذا سوف نناقش العناصر التالية :-

أولاً : الجودة الشاملة ... مفاهيم أساسية

تتزايد أهمية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال الدولية ، وتؤكد الشواهد والتطبيقات العملية والعلمية علي أن المعايير العالمية لقياس الكفاءة التنظيمية Organizational Effectiveness لا يمكن تحقيقها والوصول إليها بدون الالتزام الكامل من قبل جميع العاملين في المنظمة ، والمطلوب من الإدارة دعم وتمكين العاملين لتحقيق هذا الالتزام ، فالجودة والكفاءة هما مسئولية جميع العاملين والأطراف التنظيمية . حيث تبين أن التكنولوجيا الجديدة ، النظم والمفاهيم الجديدة قد تتيح بعض التصنيفات في الكفاءة التنظيمية ، ومن ثم زيادة ما في القدرات التنافسية للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يظهر تأثيره إلا في الأجل القصير فقط .

ولذا نلن تحسين الكفاءة للتنظيمية في الأجل الطويل لا يتأتى إلا من خلال تحسين الأداء التنظيمي ، والذي بدوره يمكن تحقيقه والوصول إليه من خلال توافر ثقافة تنظيمية Organizational Culture فعالة من شأنها أن توجد الالتزام لدى العاملين في المنظمة نحو تبني الكفاءة والجودة وغيرهما .

وهناك اتجاهات متزايدة نحو الالتزام بالجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، وهذا يؤدي إلي تحقيق الأهداف والكفاءة للتنظيمية .

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمة ، حيث أظهرت بعض الاستقصاءات الميدانية عن العلاقات الصناعية هذا التوجه . ومن المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ما يلي :

١- الرقابة على الجودة : Quality Control

وهي تحني التركيز علي اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء في الأداء أو المنتجات بعد الانتهاء من عملية الإنتاج . ولذا فهي نوع من الرقابة السلبية التي تسمح بتراكم الأخطاء وعدم تصحيحها أولاً بأول .

٢- ضمان الجودة : Quality Assurance

ويركز هذا المفهوم علي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات ، وذلك في ضوء المعايير والمواصفات المحددة لكل عملية ، مثل مواصفات معللة الايزو ٩٠٠٠ ، والتي تهتم برقابة العملية إحصائياً من خلال الإجراءات الحاسمة والمحددة لهذا النطاق من الرقابة .

٣- الرقابة الكلية للجودة : Total Quality Control

حيث يتسع مفهوم ضمان الجودة ليشمل المنظمة ككل وليس النظام الإنتاجي فقط ، فالاهتمام في إطار الرقابة الكلية علي الجودة قد يمتد إلي :-
أ- إجراءات للتخلص من الفاقد والتالف وأي أشياء لا تضيف القيمة للمنظمة .

ب- تطبيق مبادئ التحسين المستمر كهدف رئيسي يتم من خلاله تحسين مفاهيم ونظم الرقابة .

ج- دمج التكنولوجيا والحاسبات الآلية في عمليات التصنيع .

د- تبني تطبيق نظم الوقت المحدد J I T خاصة في مجال للتوظيف والتمويل والمخزون وغيرها .

هـ- تطبيق مفاهيم حلقات الجودة و فرق العمل .

٤ إدارة الجودة الشاملة : T Q M

حيث يتم التركيز على الرقابة الكلية أو الشاملة في ضوء مناهج :-

- التحسين المستمر للجودة .
- الثقافة التنظيمية .
- التوجه بالعملاء .
- الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة .
- الجودة من المنبع ، فعل الأشياء الصحيحة وليس فعل الأشياء بطريقة صحيحة .
- جودة الحياة الوظيفية QWL .

ومن الملاحظ في كل هذه المفاهيم السابقة أنها توجد علاقة مشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، والأخيرة تهتم بالإطار الثقافي التنظيمي باعتبار أنه العنصر الحاكم والجوهري في إدارة الجودة الشاملة ، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار اللازم لتمكين العاملين ، وزيادة الالتزام بمسئولية وعقيدة الجودة ، وتوفير الإطار المناسب لمنتج بلا أخطاء والجودة من المنبع ، وكل ذلك يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة.

ويرى بعض الباحثين أن هذا التوجه من الدمج بين جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة يعتمد على ثقافة المنظمة والتي يمكنها الدمج بينهما أو تبني هذه الثقافة ، Involvement - Based Culture وهنا يكمن مصدر

الصعوبة ، حيث أوضحت نتائج دراسات ميدانية كثيرة أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي المعوقات والقيود الثقافية ومنها :-

- الضوضاء والتشويش Noise الذي يحدث نتيجة للتدخل الوظيفي .
- الاقتدار إلى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة .
- الاتجاهات غير الإيجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف .
- الاقتدار إلى أو عدم وجود إستراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمة .

وبالرغم من المعاهات التي قدمت في الجوانب الإنسانية والسلوكية والتي تساهم في تحفيز ودفع المروسين للعمل الفعال ، والتي قدمها كل من Trist ، McGregor ، Davis ، Herzberg ، Maslow وغيرهم إلا أن التقدم الذي حدث كان بطيئاً في دمج الأفراد ومشاركتهم الفعالة في العمل .

كما أن أحد علماء الجودة Edwards Deming يرى أنه توجد نظرية الآن لإدارة وتحسين الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي ، وقد ركز في كتاباته علي العلاقات الصناعية وما يفرع منها في مجالات إيجاد المشاركة ، الدمج ، للفخر والزهو بالعمل Pride in Work من قبل العاملين في المنظمة وأيضاً التحرك بعيداً عن الخوف ، وكل هذه الأمور تشكل في نطاق جودة الحياة الوظيفية ، ومما سبق يمكن استنتاج :-

- ١- أهمتهم أنصار المدرسة السلوكية والإنسانية وعلماء النفس والاجتماع بالدوافع اللازمة لتحسين الأداء وتحسين المناخ الإنساني للعاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم .

٢- بالرغم من تركيز ديمينج وجوران وشيكلوا وغيرهم على إدارة الجودة الشاملة ككسل ، إلا أنهم لم ينفوا جانب العلاقات الصناعية وأهمية العاملين ودمجهم ومشاركتهم الفعالة في إطار استراتيجية الجودة الشاملة وللتصين المستمر .

٣- أيضاً أن زيادة الضغوط التي تمارسها التغيرات العالمية على إدارة المنظمة منذ الأيام الأولى لحركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور وخلال مراحل الكساد الذي حدث في الثلاثينات من القرن العشرين ، ومروراً بالتطورات الصناعية والتكنولوجيا ، كل ذلك ساهم في زيادة الطلب بتوفير متطلبات الجودة في حياة عمل الأفراد داخل المنظمة مع موازنتها بالحياة العائلية لهم .

٤- إن اختلاف الثقافات بين الدول وبالتالي بين المنظمات قد يتيح تطبيق مفاهيم معينة في مكان ما ، والتي لا يتوفر لها للتطبيق المناسب في مكان آخر ، فحركات الجودة ونظم التوظيف الدائم تتضمنها وتتفاعل معها الثقافة اليابانية ، أما الثقافة الأمريكية والأوروبية قد لا تتمكن من ذلك ..

يقول أحد الباحثين (James, Graham 1992) إن النضال الحقيقي هو أن مبادرات إدارة الجودة الشاملة سوف لا يكتب لها النجاح ما لم تتأصل في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وأيضاً هذا يندرج على مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة TQM

في إطار بيانه لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية ، قدم (James , Graham 1992) الإطار التالي لمرض موضوع إدارة الجودة الشاملة ثم في البند الذي يليه عارضاً جودة الحياة الوظيفية :-

١. المدخل : تقوده الإدارة العليا في المنظمة Management Led

حيث أن تبني وتطوير وبناء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وجودة الحياة الوظيفية يتطلب التزام مخلص وصديق ومستمر من كبار المديرين ، وهذا يتضمن العيش في إطار هذه الاستراتيجيات والاندماج فيها ومعها ، مع إجراء تعديلات راديكالية أو جوهرية في الجوانب السلوكية على مختلف المستويات ، فطسي مسيل المثال يرى Deming أن إدارة الجودة الشاملة تسبب نمو المنظمات ، لذا فإن تغييرات في آراء وسلوكيات العاملين وقبول هذا المنطق أمر يجب أن تتبناه الإدارة العليا في المنظمة .

ولذا فإن تبني هذه المفاهيم من قبل الإدارة العليا ، يزيد من معدل استجابة العاملين للمفاهيم الجديدة ، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية في الأجل الطويل تتمثل في تحسين الإنتاجية من خلال التحسين المستمر في جودة الإنتاج وجودة الحياة الوظيفية .

٢. النطاق : المنظمة ككل Company - Wide

حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يقع على عاتق مسؤولية جميع الأفراد والأقسام والإدارات ، فالجودة ليست مسؤولية قسم الإنتاج فقط ولا قسم مراقبة أو ضمان الجودة ، وهذا المفهوم من وجهة نظر ديمينج يتخلص من المفاهيم التقليدية التي تنظر إلى المنظمة باعتبار أنها سلسلة من الأوامر

الإدارية Chain of Commands ، فمن خلال نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم ، فإنه يتم فهم بعدين أساسيين هما :-
أ- جودة ماذا يجب أن نفعل ؟ بمعنى آخر إنتاج المنتج الصحيح أو تقديم الخدمة الصحيحة .

ب- جودة كيف نفعل أو نعمل ؟ أي إنتاج المنتجات أو الخدمات طبقاً للمعايير التي ترضي العملاء منذ البداية وفي كل وقت .
وهذين البعدين يعتمدان في مداخلتهما علي جميع أجزاء المنظمة مثل بحوث التسويق ، بحوث سوق الشراء ، نظم المعلومات ، قسم الشراء ، وتصميم المنتج ، وأيضاً عمليات القمص ، وقسم الصيانة وهكذا .

٢- التسريح : كل فرد مسئول عن الجودة :

Every one is Responsible for Quality

إن نجاح للمنظمات الكبيرة يعتمد علي تحمل الأفراد وداخليتهم نحو قبول مفهوم الجودة الكلية والمساهمة في تحقيقها ، وتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير المنظمة ككل ، ذلك إن التشابك والتعاون الحقيقي من كل جانب وكل فرد يساهم في التطوير ، فعملية التشغيل الفني سوف تتأثر مثلاً بجودة برامج التدريب للمقمنة وأيضاً المواد الخام المشتراة ، وأداء السكرتارية سوف يتأثر بسلوك المديرين والقادة . إن كل فرد في المنظمة يجب أن يعي ويدرك المفاهيم المتاحة والمطلوب تنفيذها ، وأيضاً أدوات وأساليب التنفيذ الخاصة بجودة الأداء Quality Performance ، فهذه المعارف والخبرات سوف تتحسن بالتطبيق الفعال للجودة الشاملة ، وهذا يؤدي إلي زيادة التزام الأفراد ودمجهم بالإضافة إلي شعورهم بالافتخار والإعزاز داخل المنظمة .

٤. الفلسفة : المنع وليس الاكتشاف

Prevention Not detection Philosophy

إن فلسفة منع الأخطاء أفضل من اكتشافها ، وهذا يؤثر عملياً على البعد الثاني للجودة "كيف نفعل ذلك" How Youdo it ، حيث يركز المنهج التقليدي للجودة على الفحص الخارجي لاكتشاف الأخطاء بعد الإنتاج ، أي بعد الاتفاق على شراء المواد الخام والعمل والتجهيزات ، فهذه الفلسفة التلقينية تشير إلى أقل من الأداء المتميز ، لذا نجد أن النفايات والخردة والسلف والمعيب هي أرقام كبيرة في ميزانيات الشركات . كما أن فلسفة منع حدوث الأخطاء تنتج من إدراك وفهم أن الجودة هي مسؤولية قسم الجودة فقط .

أما فلسفة منع حدوث الأخطاء ، فإنها تركز على العملية أكثر من التركيز على النتيجة ، وهي تعني ببساطة أن كل شيء يجب أن يتم بالطريقة التي تحقق الجودة منذ البداية ، وكل عمل يتكون من مجموعة من الخطوات لا يستمر الانتقال من خطوة أو مرحلة إلى أخرى إلا بعد توافر المواصفات في المرحلة الحالية ، ويندرج هذا في جميع الوظائف والأنشطة والمهام .

٥. المعيار : فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية وفي جميع الاوقات

Right First Time & All time

إن تقديم الخدمات وإنتاج المنتجات التي تسعد وترضي الزبون يجب أن تعطى الأهمية القصوى ، وذلك من خلال القيام بأداء الأشياء والأفعال والممارسات الصحيحة منذ البداية وفي جميع الأوقات ، فالإلتزام على المواصفات يجب أن يتم الإلتزام به ، ومفهوم منتج أو خدمة بلا أخطاء

Zero defect والبرامج المساعدة والمساعدة للأداء الفعال ، كلها عناصر هامة في استراتيجية الجودة عند جروسبي Grosby .

إن الأساس هو التقدم نحو عدم وجود أخطاء ، وهذا يدعم القدرة علي التغيير ، حيث أن الجهل أو عدم فهم القدرة علي التغيير تجاه مفاهيم الجودة الشاملة وفعل الأشياء الصحيحة منذ البداية يؤدي إلي :-

- يكون التخطيط للمستقبل متصداً وبه خلل .
- عدم إتاحة الكفاءة الكلية للمنظمة .
- الفهم الحقيقي للأداء الماضي يكون غير ممكناً .
- توبيخ الأفراد عند القصور في الأداء .
- لا تكون هناك رقابة علي أداء الأفراد .
- الاتجاهات تكون غير محددة ، والممارسات اللازمة للعلاج لا يمكن القيام بها أو تحملها .
- الاتجاهات لدى العاملين ليست إيجابية .

لذا فإن إشارة الحساس والتعصب من قبل الأفراد لإحداث التغيير المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة ، يجب أن يتأسس علي فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية والالتزام بمبدأ لا أخطاء ، علي مستوى جميع العاملين والعمليات التنظيمية .

٦- الفكرة : التحسين المستمر Continue Improiement

إن المفهوم الأساسي لوجهة النظر تجاه الجودة هو التحسين المستمر ، ووجهة النظر اليابانية تقوم علي فكرة التحسين والصيانة المستمرة لجميع الأنشطة والعمليات والمهام ، ويحمل المديرين والمشرفين والعاملين

اليابانيون تنفيذ وتبني هذه الفكرة ، إن فكرة التحسين المستمر تحقق في المفهوم الياباني كل من الإبداع والمزايا المتعددة ، كما أن كلمة كايزن Kaizen اليابانية تشير إلى التحسين المستمر حتى ولو كان صغيراً في العمليات المختلفة .

إن فكرة التحسين المستمرة هي من أحد العناصر الهامة التي أدت إلى نجاح المنظمات اليابانية نحو تحقيق الجودة الشاملة ، ذلك أن الأمر لا يقتصر على تحقيق الأهداف طبقاً للمعدلات والمعايير المستهدفة ، ولكن يتعداه إلى القيمة المضافة ، إلى ما هو أحسن وأفضل وأكثر من الوضع الحالي ، ولا ترى مثل هذا المنهج لدى كثير من مديري الشركات الأمريكية أو الأوروبية .

٧- الهدف : إسعاد العميل Delight the Customer

إن التوسع الذي حدث في مفهوم للزبون ، والذي لا يركز على أن للزبون أو العميل هو الذي يشتري السلعة من البائع / المورد ، لكن أمتد ليشمل العميل الداخلي ، وهذا المفهوم المتوسع للزبون يؤدي إلى علاقات متداخلة ومعقدة بين للزبون والمورد ، وهذا التوسع يتم دعمه من خلال النطاق والنتائج والذي سبق عرضهما ، إن إستراتيجية الجودة الشاملة ليست قبول المنظمة أو التزاماتها بمواصفات محددة ترضي العميل في الأجل القصير فقط ، ولكن الهدف هو جودة المنظمة ككل من خلال تقديم منتجات جديدة أو ابتكار خدمات واستخدامات جديدة للسلعة ، وهذا كله يأتي في إطار مفهوم التحسين المستمر ، والذي يساهم في إسعاد العملاء الخارجيين .

كما أن التحسين المستمر يساهم في زيادة الإنتاجية ، وبالتالي زيادة العوائد والمكافآت والتميز الممنوح للعاملين ، كما يشعرهم بالثقة بالنفس

وبالمنظمة والشعور بالفخر للانتماء لهذه المنظمة ، وهذا كله يأتي في إطار جودة الحياة الوظيفية QWL . وكل ذلك يجب أن يرتبط بثقافة عدم الخوف من فكرة التحسين المستمر أو من مفهوم للجودة الشاملة وأي مفاهيم أخرى ذات صلة .

٨. التأثير : العملية The Process

إن التأكيد علي معدل العائد علي الاستثمار في الأجل القصير ، أدى إلي نتائج تنقسم بقصر للنظر سواء من حيث الرقابة علي الأداء أو إهمال الجوانب التنظيمية الأخرى ، والتركيز علي أهمية وسيطرة الرقابة من خلال مفهوم للجزرة والعصا Carrot & Stick Concepts ، والذي يتبناه الإدارة في المنظمة ، وكما قال جوران Juran ، إن ٨٥% من المشكلات تكون مسؤولة عنها الإدارة ، وهي ناتجة عن العمليات ، ١٥% هي مسؤولية العاملين ، لذا فإن تحسين العملية هو من مسؤولية الإدارة في المقام الأول .

٩. المنهج العلمي الإحصائي Scientific & Statistical

إن الجودة الشاملة تحتاج إلي معارف أساسية للفهم وللتطبيق ، وتتأني هذه المعارف من المنهج العلمي والأدوات الإحصائية والعينات ، وهناك أدوات وأساليب عديدة يتم استخدامها لتعظيم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة منها :-

- العصف الذهني ، للإبداع وإيجاد أفكار جديدة وإبتكارية .
- الجماعات غير المسماة لتشخيص وتحليل المشكلات بموضوعية .
- خرائط التدفق لفهم الأسباب والتأثيرات .
- المخططات والرسوم البيانية .
- مخطط باريتو ٨٠/٢٠ الذي قدمه جوران .

- الارتباط والمقاييس الإحصائية لفهم المتغيرات والقدرات والأسباب العامة والخاصة لمختلف الموضوعات والمشكلات .
- نموذج ظهر السمكة الذي قدمه إيشيكawa Ishikawa .

ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية QWL

ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

إن ثقافة جودة الحياة الوظيفية هي أساس نجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، لأن الهدف من ثقافة جودة الحياة الوظيفية هو خلق منظمات وبيئات تنظيمية وتشغيلية خالية من الخوف ، وتساهم في دمج العاملين وبشاش وقوة في المنظمة ، وهذا يوجد درجات عالية من الالتزام والإخلاص المتبادل بين الأفراد والمنظمة ، فالأفراد يسمعون إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ، بينما المنظمة تحتاج وتسعى إلى تطوير ودعم الأفراد وتحقيق أهدافهم ، وهذه الثقافة تكون هي المرنكر الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة ، حيث أنها تمثل الإطار الذي من خلاله تتدمج مختلف المفاهيم والعناصر نحو تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

هذا ويمكن التلويل علي ذلك من خلال مناقشة مختلف المفاهيم الخاصة بجودة الحياة الوظيفية ، وذلك كما يلي :-

- ١- الهدف : تحسين العمل الحالي وخلق مزيد من دمج وشغل الأفراد في المنظمة ، وأيضاً مزيد من الرضا والكفاءة التنظيمية وإيجاد بيئة عمل صحية وأمنة لكل الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية .
- ٢- العملية : تعكس جودة الحياة الوظيفية كل المجهودات اللازمة لتحقيق الهدف السابق ، وذلك من خلال :-

- أ- للمشاركة الإيجابية للأفراد لدخل المنظمة .
 - ب- تمسح الأفراد وبما يمكنهم من الوصول إلى مهام ذات معنى في العمل .
 - ج- يؤدي ما سبق إلى الشعور بالرضا وزيادة الخبرات .
 - د- الاختيار والزهو بالإنجاز والنمو الشخصي .
 - هـ- إن الأهمية القصوى لمفهوم جودة الحياة الوظيفية هو أنها تؤدي إلى العمل معاً Work to Gether نحو تحقيق أهداف وحاجات الأفراد وتطويرهم وليساً تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها باستمرار .
- ٣- الفلسفة : رؤية الأفراد كأصول متحررة وقادرة على التطوير والمساهمة في المعرفة وزيادة الخبرة والانزلة ، وذلك افضل من رؤيتهم ككثايف يجب مراقبتها .

إن البعد الثقافي لإدارة الجودة الشاملة لم يكن موجوداً قبل تطبيق مفاهيم جودة الحياة الوظيفية ، فهناك بعض الشركات التي تبنت مفاهيم حلقات الجودة والجماعات المحدودة أو فرق العمل المحدودة ، وقد أثبتت تجارب التطبيق أن هذه الاتجاهات سببت مزيد من الألم والصراع لإدارة المنظمة ، كما أنها أحدثت تغييرات سريعة (ما لبثت أن تزول) في ثقافة المنظمة ، هذا ومن ناحية أخرى فإن استراتيجية الرقابة لا تحقق عملية دمج العاملين والتمسكهم كما تحققه جودة الحياة الوظيفية .

- إن ثقافة دمج العاملين تبني على الأسس والخصائص التالية :-
- أ- التفويض Selegation .

- ب- بناء فرق للعمل Teamwork .
- ج- دعم وتمكين العاملين Empowerment .
- د- دمج الأفراد في التكنولوجيا People Integrated with Technology .
- هـ- الإحساس بالمشاركة في الغرض الرئيسي للمنظمة A Shared Sense of Purpose .

أ- التفويض: وهو يعني إعطاء مسؤوليات اتخاذ القرارات والتصرفات للأفراد الذين هم أهل ثقة في المنظمة ثم إمدادهم بالمعلومات اللازمة لذلك .

كما نعرف التفويض بأنه تنازل الرؤساء أو المديرين عن بعض سلطاتهم لبعض المرؤوسين المتميزين لإنجاز بعض المهام ، والتفويض يؤدي إلى مزايا عديدة أهمها :-

- ١- دمج وتمكين العاملين في العمليات التنظيمية والإدارية .
- ٢- تكريب وتنمية مهارات العاملين باستمرار .
- ٣- إعداد وتأهيل العاملين للترقي إلى مناصب وظيفية أعلى .
- ٤- إدارة فعالة لوقت الإدارة العليا .
- ٥- تحقيق مبدأ ومفهوم الإدارة بالاستثناء .
- ٦- بناء مناخ تنظيمي قائم على المشاركة والعلاقات الإنسانية الفعالة .

ب- بناء فرق العمل : وهذا يعني دمج الأفراد المناسبين في الأوقات المناسبة ، حيث أن دمج كل فرد وكل شخص في المنظمة يجب أن يتم

علي أساس أداء المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل ، وليس علي أساس الوظيفة أو تحقيق الانضباط في العمل فقط ، حيث يلاحظ أنه في المنظمات التقليدية تكون الوظائف مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض ، في إطار حدود الأقسام الإدارية ، أما في ظل بناء فرق العمل عبر مختلف أجزاء ومستويات المنظمة ، فإن الحدود التنظيمية تذوب ويحدث الاندماج والتكامل بين مختلف الوظائف مثل وظائف الإنتاج ، الرقابة علي الجودة ، الصيانة والشراء والتخزين والتسويق وغيرهم .

ج- تمكين العاملين : حيث يتم تقديم الفرص والمساهمات القيمة للعاملين فالمنظمات تحتاج إلي دعم كل العاملين وبدون حدود للأدوار أو المساهمات خاصة عدم التفرقة بين للذكور والإناث في العمل ، وبين الأغلبية والأقليات ، بدون تفرقة أيضاً بين مستوى إداري وآخر ، وفي للتمكين يتوقع من كل فرد :-

١- أن يقبل ويتدرب علي تحمل المسؤوليات الضرورية لأداء الوظائف والمهام .

٢- أن يساعد الآخرين علي إنجاز مهامهم وأداء أعمالهم .

٣- لا أحد يستطيع أن يقول لا أستطيع أداء وظيفتك I Can't my Job

٤- لا أحد يستطيع أن يقول ليست هذه وظيفتي It's Not your Job ،

حيث لا توجد حدود للمسؤولية خاصة بأداء مهام ووظائف محددة ،

حيث يكون الجميع مؤهلاً لأداء مختلف المهام وتقديم مختلف

المساهمات والمساعدات .

د- مهم الأفراد مع التكنولوجيا : حيث يجب أن يكون الفرد قادراً علي الإبداع والتعامل والتكامل مع التكنولوجيا المتاحة سواء كانت تكنولوجيا الإنتاج أو تكنولوجيا الاتصال ، أو سواء كانت في ورش الإنتاج أو المعامل أو المكاتب ، حيث يستطيع الأفراد تطويع أو تغيير التكنولوجيا وقهر مشكلاتها وآلامها ، وبهذا الفهم فإن حدود الطاقة للمنتجة للأفراد والتي تشمل المساهمات الفعالة للعاملين ، تكون أكبر من الحدود البسيطة للتكنولوجيا ، يقول أحد خبراء العمل في اليابان Haruo Shimada الأفراد فقط هم الذين يستطيعون إعطاء النصيحة للآلات . Only People Can give wisdom to machines

هـ- المشاركة في الغرض الرئيسي للمنظمة : هذا يعني مشاركة الأفراد في الرؤية Vision والتي تعتمد علي التحديد الواضح للقيم الموصوفة في كل من رسالة المنظمة وطريقة تحقيقها ، أي الرؤية تقدم الطاقة والتوجيه وترشد كل فرد نحو كيفية مشاركته سواء كفرد أو كجماعة في الغرض العام Common Purpose الذي تحدده الرسالة ، أي أنها تمكن العاملين من الثقافة المخططة والانترام للتنظيمي والانسجام والتوافق تجاه رسالة المنظمة .

وبالإضافة إلي الخصائص الخمسة السابق ذكرها ، فهناك في بيئة العمل خصائص أخرى مثل الطاقات والقدرات ، التعلم ، الجودة ، والعمل نفسه يكون مصدر الحماس The Work it self is a source enthusiasm وهكذا تكون المحصلة :-

- ❖ أن العميل يستقبل منتجات عالية الجودة والقيمة ، مع التمتع والالتزام بتقدير ذلك في المواعيد المحددة .
- ❖ إن إدارة المنظمة سوف تحصل علي مخرجات ذات مصداقية ومعدلات غواب أقل .
- ❖ كما تكسب الثقافات العمالية ثبات واستقرار عمليات التوظيف لأعضائها.
- ❖ والعاملين سوف يجدون عملهم مصدراً واسعاً للتقدير الذاتي
Employees Find their work a source of Expanded self -
Esteem .
- ❖ أما للموردين فسوف تتم رؤيتهم كأجزاء وعناصر أساسية من نظام العمل ويصبحون مشاركين في خدمة العملاء .
- ❖ أما نظم العمل في المنظمة فسوف تكون ناجحة في أسواق العمل التنافسية ، حيث تكون هذه للنظم مؤهلة Competent وملزمة Committed ومرنة Flexible .

ويلاحظ أن الخصائص السابقة ليست فقط هي التي تساهم في عملية دمج العاملين في البيئة التنظيمية ، ولكن هناك خصائص أخرى للمشاركة - في الربحية ، الإدارة ، الملكية - كما أن توفير بيئة العمل الصحية والأمنة والخالصة من الحوادث والإصابات تساهم في دمج العاملين ، وأيضاً النظم الفعالة للأجور والمكافآت والتقدير والترقي وتخطيط المسار الوظيفي ... الخ كلها تساهم في بناء جودة الحياة الوظيفية والتي هي أساس لبناء استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها .

رابعاً : جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي

فسي إطار الخصائص السابقة لعملية دمج العاملين في إطار مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، حدد لولر Lawler هذه الخصائص في شكل نموذج تنظيمي يتضمن الخصائص التالية :-

- ١- مفهوم الرؤية .
 - ٢- الفلسفة والقيم الحقيقية .
 - ٣- نمط الإدارة .
 - ٤- دور النقابات العمالية .
 - ٥- الهيكل التنظيمي .
 - ٦- بناء فرق العمل المستقلة ، شبه المستقلة .
 - ٧- جماعات حل للمشكلات .
 - ٨- نظم المعلومات .
 - ٩- التصميم المادي والفني .
 - ١٠- نظام تخطيط المسار الوظيفي .
 - ١١- نظم الاختيار .
 - ١٢- التوجه للتدريب .
- وفيما يلي عرضاً مختصراً لكل منها :-

١- تحديد الرسالة والفلسفة والقيم الحقيقية :-

إن كثيراً من الباحثين تناولوا كفاءة التنظيم وركزوا على الحاجة إلى مبادئ مرشدة وموجهة ، والحاجة أيضاً إلى الفلسفات والقيم الحقيقية ولقد كتب Sherwood قسلاً : لكي تحصل على الميزة التنافسية فإن بعض الأشياء الجديدة والتميزة تختلف من حيث الحاجة إليها ، فالأعمال العادية لا

توجد المنافسة الشديدة ، فالأعمال والتشغيل المتميز والمعتقد هو الذي يؤدي إلى تطبيق العوائد المتميزة وتحقيق التميز التنافسي ، ولكي يحصل على التميز التنافسي فالتغيير يجب أن يكون جوهرياً والمنظمة تكون مثالية .

إن الرؤية تحدد الرسالة التنظيمية وأيضاً تحدد وتصف القيم التي من شأنها الوصول إلى الرؤية ، إن كبار القادة والمديرين الذين يحتاجون إلى التفكر من استراتيجية الرقابة إلى استراتيجية الدمج عليهم والاستمرار في عملية التعلم التي تبدأ بتحديد الفلسفة والقيم ، يقول بعض الباحثين Moss Kinter إن المشكلات الأساسية لمعظم المنظمات هي أن هيكلها التنظيمية وممارساتها مؤسسية على اعتبارات نظرية قديمة وهي أن المستقبل سوف يكون امتداداً للحاضر الذي هو امتداد للماضي .

إن الاضطرابات التي تحدث في بيئة الأعمال والبيئة التنافسية لا تؤكد هذا النمط القديم للمنظمة ، والذي يصمم بطريقة لا تنمج الأفراد ولا تؤدي إلى الانزлам أو الزهو والفخر بالعمل بينهم ، كما أنها لا تؤدي إلى زيادة ارتباط وولاء ورضا العاملين بمنظمتهم ، ولا تؤدي بالتالي إلى التطوير الذاتي لهم ، أما المنظمات الجديدة فهي التي تحقق كل ذلك ، أنها ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الدمج والمشاركة والالتزام من قبل المنظمة والعاملين معاً ، وعلى سبيل المثال ، فإن بعض المنظمات يمكنها صياغة الرؤى التالية :-

- أ- سوف نكون الأفضل نحو تحقيق احتياجات عملائنا ومساهمينا ونحن .
- ب- سوف نحقق للتميز التنافسي من خلال تطوير الطرق والأساليب وليس تقليد المنافسين .
- ج- سوف نعتز بتنوع الأفكار والأفراد لدينا .

- د- منظمنا سوف تكمج الأفراد مع التكنولوجيا .
- هـ- سوف نبني بيئة من العلم المستمر الذي سيقود إلى التحسين المستمر .
- و- نناضل بقوة من أجل تحقيق الجودة في كل ما نفعل .
- ز- سوف نبني روح الاكتشاف والمصادقة والاحترام والفرص والملكية .
- ح- للمعلومات سوف تتفوق بحرية لدعم الأفراد نحو التصرف الأفضل .
- ط- سوف نستخدم الابتكار التكنولوجي والطرق الإحصائية كأدوات مدعمة في تحقيق الجودة والمصادقية .
- ي- سوف نحطم الحدود والمعوقات بين الأقسام الوظيفية ، ولعل س يكون في شكل فريق .

٣- نمط الإدارة :-

- إن متطلبات دمج وتمكين العاملين لدى مستوى الإدارة العليا يتطلب :
- أ- توفير إدراك سياسي ومهارات ضرورية لبناء جدار صلب لفهم ودعم عملية الدمج .
- ب- التوجه نحو تخفيض عدد المستويات الإدارية ووجود رئاسات محدودة .
- ج- دعم عمليات التحفيز والدفع الذاتي للعاملين .
- د- مساعدة الأفراد نحو التحرك إلى للتوجهات الإيجابية .
- هـ- قبول الأسئلة ومناقشة الموضوعات والأفكار من أجل التحسين المستمر
- و- بناء الثقة والافتتاح على الآخرين .
- ز- تقديم الرؤية والاتصال بها .
- ح- وضوح الأهداف مع تحديد الأولويات .
- ط- تتحرك القرارات إلى المواقع المناسبة .
- ي- دعم الآخرين .

- ك- لتوجه نحو تطوير عمليات الفريق وبناء المهارات الشخصية للعمليات .
ل- توقع وإدارة المستقبل .

هذا النمط يعتبر أساسياً وضرورياً لرؤية العاملين في المنظمة كأصول
People are . يجب تطويرهم وليس كتكاليف أو نفقات يجب الرقابة عليها .
Regarded as Assets to be developed Not Costs to be
. Controlled

٣- دور النقابات العمالية :-

إن النظر إلى جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي يبني في أحد جوانبه
على العلاقات الفعالة بين كل أعضاء وأجزاء المنظمة ، إن العدالة في الإبقاء
على النقابات العمالية كضرورة تساهم في نجاح النموذج ، ليس المطلوب رد
الفعل تجاه مطالب النقابات العمالية ، ولكن المطلوب استباق مطالب النقابات
العمالية بتحقيق عمليات نمج ومشاركة وتمكين العاملين ، ولذا يجب التوسع
في المشاركة ، المساومة الجماعية في التفاوض ، الهياكل والأساليب اللازمة
للسجاح ، بالإضافة إلى أن المشاركة الإيجابية مع النقابات سوف يكون لها
تأثير إيجابي على لاداء والتشغيل الكفاء .

٤- الهيكل التنظيمي :-

ففي إطار النموذج فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مسطحاً أو أفقياً
الفضل من كونه هرمياً أو رأسياً ، وذلك يوفر اتخاذ القرارات علي المستوى
المناسب ، وهذا يؤدي إلى السرعة واختصار الوقت ودقة الأداء ، يجب أن
تتحرر القرارات بعيداً عن مناطق النفوذ والنقاط المركزية أي من الإدارة
العليا إلى المستويات التشغيلية .

لذا فإن الإدارة العليا والوسطى في إطار النموذج سوف يقل تدخلها في اتخاذ القرارات ، حيث يتم اتخاذ القرارات في نقاط أو محطات ومواقع التنفيذ ، أما للمنهج الراسي أو الهيراركي للهيكل التنظيمي فلا يساعد علي سرعة اتخاذ القرارات ودمج ومشاركة العاملين في المستويات الأقل ، وعدم الاستفادة من خبرات ومهارات مستويات التنفيذ المسؤولة عن الإنتاج أو تقديم الخدمات للعملاء ، وهذا يقلل من النجاح المتوقع لمفهوم الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية .

5- تصميم الوظيفة :-

إن خصائص تصميم الوظائف يجب أن تتسجم وتتوافق مع مختلف عناصر التصميم التنظيمي ، يجب التركيز علي الإثراء الوظيفي Job Enrichment أو علي فرق العمل ، وذلك بهدف تمكين الفرد من أداء المهمة ككل أو تنوع مهارات الفرد في أداء مختلف المهام ، فالإثراء الفردي أن يتمكن الفرد من أداء المهمة ككل أو أداء مهام مختلفة ، أو الإثراء الجماعي من خلال فرق العمل والجماعات التنظيمية ، أي أن الهدف سوف يكون التحلل ولو تدريجياً من الوصف الوظيفي .

إن البحوث الإدارية تشير إلي أن الأفراد سوف يكون أدائهم عالياً وتزداد درجة الرضا لديهم عندما يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى أو معنى ، ولديهم المسؤولية عن هذه الأعمال ، ويتلقون التغذية المرتدة عن نتائج أدائهم .

لذا فإن النموذج الجديد في التصميم الوظيفي يركز علي الخصائص التالية :-

- أ- تنوع مهارات الأفراد وبالتالي تنوع الأفراد لأداء المهام .
- ب- التركيز على المهام المحددة أو أجزاء العمل ، مثل القيام بأداء مهمة أو جزء من العمل من بدليته إلي نهايته .
- ج- المهمة المتميزة : هي المهام التي تؤثر على حياة أو عمل الآخرين في المنظمة .
- د- الاستقلالية : وتعكس الدرجة التي تؤدي فيها الوظيفة بحرية وتكون مستقلة وتسمح للموظف بجدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يستخدمها لكي يؤديها .
- هـ- التغذية المرتدة من الوظيفة نفسها : وهي تعكس قدرة العامل على الحصول على المعلومات اللازمة عن نتائج أداء مهامه أو وظيفته ، وهذه توضح كفاءة أدائه في العمل . وقد تكون التغذية المرتدة هذه صادرة من تقييم المشرف أو رئيس العمل ، العميل ، الزميل في العمل ، أو كل هؤلاء .
- و- للتصرف مع الآخرين ، وهي تعني التصرفات والعلاقات اللازمة القيام بها مع الآخرين لإنجاز وتحقيق المهام والوظائف .

٦- فرق العمل "شبه المستقلة" Semi - Autonomus Teams

يتم توظيف فرق العمل وبقوة داخل النموذج التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية ، وذلك مثلما يحدث في عملية الإثراء الوظيفي ، ويتم أيضاً تطوير ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة .

إن عمل الفرق هي فرصة لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات ، وأيضاً فإن الجماعات شبه المستقلة تتعلم كيفية استثمار الاستقلال في اتخاذ القرارات

المربطة بالأجور مثلاً : وأيضاً قرارات الاختيار والإنتاج والشراء ، كما يمكن القول بأن مستويات الاستقلال تتغير مع تغير الإثراء الوظيفي وتطور.

هذا ويدعم عمل الفريق كل من نطاق وعمق المعرفة لدى العاملين Breadth & Depth ، حيث يتعلمون المهام المشتركة أو المتداخلة ، كما أن المهام الأساسية يمكن أن تتحرك إلى المستويات الأعمق لفرق العمل ، ويتعلم الأفراد المهارات الإدارية اللازمة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات ، كما تتاح المعلومات لفريق العمل لإنجاز المهام الجديدة سواء في مجال جدولة الإنتاج أو الشراء والتكاليف والأعمال الأخرى .

إن نظم الأجور تتغير وترتبط بتركيبة فرق العمل ومهاراتها ، فنظم الأجور والتعويض ترتبط بالمهارة ، وهذا يؤدي إلى تشجيع أعضاء الفريق نحو تعليم المهارات الضرورية ، والمكافآت ترتبط عموماً بأداء الفريق وهكذا.

عموماً فإن الاتجاه نحو فرق العمل يؤدي إلى تعلم الأفراد للمهارات والمعارف المطلوبة ، كما يساهم في تكفك المعلومات وضبط نظام المكافآت والأجور حول أداء الفريق ، بالإضافة إلى تحقيق الاستقلال ، هذا كله يجعل الأفراد يعملون في منظمات حديثة وعصرية وليست منظمات تقليدية . Traditional Organizations

٧- جماعات حل المشكلات : Problem - Solving Groups

إن حلقات الجودة اليابانية أعتمدت على الثقافة المحلية للشركات التي طبقتها ، وتساهم حلقات الجودة في التعرف على المشكلات والمواقف على

كل المستويات ثم إيجاد الحلول المناسبة لها ، وهذا من شأنه تدعيم الاندماج والمشاركة ، كما يخفف من حجم المشكلات التي تعرض علي الإدارة العليا في المنظمة .

٨- نظام المعلومات Information Systems :

يساهم نظام المعلومات في توفير القدرة للأفراد علي فهم وتنسيق وإدارة أنفسهم ، وقد لا يرى المديرون أن هذا مناسباً ، إن شبكات الحاسب الآلي تقدم أحجاماً ضخمة من المعلومات وتجعلها متاحة وبسهولة للعاملين أو الجماعات داخل المنظمة ، وهذه للشبكات تشكل جزءاً أساسياً من نظام المعلومات .

إن نظم المعلومات تدعم عمليات مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، من خلال ما توفره من معلومات وبيانات عن التغذية المرتدة لسلءاء والعمل ، كما أنها تؤدي إلي زيادة الائتزم والتمهد للتنظيمي لدى الأفراد والنتائج عن زيادة الثقة لديهم .

٩- التصميم المادي والفني Physical & Technical design :

إن الترتيب الجيد لبيئة العمل يقابل حاجات الأفراد ويحقق لهم الأمن والعمل المناسب ، كما يدعم دمج والتزام العاملين ويقلل من الخلافات وللزاعات التنظيمية سواء بين الأفراد وبعضهم أو بينهم وبين الإدارة أو حتى بين الإدارة واللقابة .

إن ترتيب بيئة العمل يمتد ليشمل الأماكن المخصصة لوقوف السيارات ، المطاعم ، والمكاتب الخاصة ، والتجهيزات ، كما أن تنوع ملابس الأفراد

طبقاً لمستوياتهم الإدارية يعتبر غير لائقاً طبقاً لهذا النموذج ، ففي شركة توشيبا ، سوني يرتدي جميع العاملين ملابس مكتوب عليها توشيبا ، أو سوني وهي موحدة للجميع ، وكل هذه الأمور تسهل من عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين .

١٠- الانسجام والتوافق Harmonize :

من المؤكد أنه لا يتوقع أن يكون هناك دمج كامل أو للتزام كامل علي مستوى جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث يتعامل البعض منهم بطرق وأساليب مختلفة عن الطرق العامة والمساعدة من قبل المنظمة والأطراف الأخرى ، ولذا فإنه لا يوجد رضا كامل لدى جميع العاملين أو حتى لدى المنظمة عن عملية دمج ومشاركة العاملين ، وبظل هذا الخلاف مثيراً للنضال من أجل تخفيفه وتضييق أو سد هذه الفجوة .

وهناك مجهودات تقوم بها بعض الشركات لتخفيض هذه التوترات ، منها المشاركة في الأرباح بالتساوي بين كل العاملين في المنظمة ، فالمدير العام يحصل علي نفس القدر من الربح الذي يحصل عليه أي فرد آخر ، وقد لا يكون هذا الأسلوب مناسباً في شركة أخرى ، إنما للشركات تكاليف من أجل إحداث الانسجام والتوافق بين جميع العاملين .

١١- نظم المكافآت Reward Systems :

إن المنظمات التي تهدف إلي دمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلي نظم متنوعة من المكافآت عن المنظمات التقليدية ، حيث يجب أن تعتمد نظم المكافآت الجديدة علي :-

- الأجر المعتمد علي المهارة Skill - Based pay .

- المشاركة في المكاسب Gain Sharing .
- مشاركة العاملين في الملكية Employees Share Ownership .
- العوائد المرنة Flexible Benefits .
- الأجر المرتبط بتقييم الأداء Open participative performance appraisal .
- الأجر المرتبط بقوة العمل An all - Salary worforce .

إن الشركات التي تطبق أي من هذه النظم أو بعضها أو كلها قد حققت مكاسب وعوائد متميزة منها :-

- انخفاض حجم الشكاوي والتظلمات .
- زيادة واضحة في جودة المنتجات .
- انخفاض الوحدات المعيبة لكل ١٠,٠٠٠ وحدة من ٢٠,٩٢ وحدة في ظل نظام الأجر الفردي الذي يعتمد على الإنتاج وللقطعة إلى ٢,٣١ وحدة في ظل نظام المشاركة في المكاسب .

إن نظم الأجر المرتبطة بالمهارة عنصر هام في تطوير معارف الأفراد ، والوصول إلى القيم الحقيقية للدمج مثل النمو الشخصي، والمشاركة في الربح تنتج عن للمشاركة في المكاسب ، وتوفر للمنظمة الوحدة والتكامل ، كما أن المشاركة في الملكية تجعل كل فرد ليس أجيراً أو مستخدماً في المنظمة ولكنه مالكا من ملاكها .

١٢- سياسات الأفراد Personnel Policies :

إن عمليات دمج ومشاركة العاملين في أي منظمة تحتاج إلى علاقات متكاملة مع بيئة العمل المحلية ، حيث أن القوائد المقدمة للعاملين ، جداول

الحصل المرنة والاستبعاد وجماعات حل المشكلات وفرق العمل ، كلها سياسات يجب التعامل معها من منظور المشاركة من جانب العاملين ، حيث أنهم هم الذين يتعهدون وينفذون هذه السياسات .

إن ثبات واستقرار التوظيف هي قضية هامة في إدارة عمليات مشاركة العاملين في المنظمة ، وبدون الاتفاق مع العاملين على هذه السياسات يكون من الصعب الحصول على النجم والالتزام الكامل من جانب العاملين .

١٣- نظام تخطيط المسار الوظيفي Career System ،

إن نظم الدفع المبنية على المهارات والمعارف تساهم في تقديم المسار المهني للأفراد نحو الوظائف المتقدمة رأسياً ، أما على المستوى الأفقي فإن التدريب على التداخل الوظيفي Cross - function يقلل من الحدود الوظيفية والفواصل بين الوظائف ، ففي ظل عمليات دمج ومشاركة العاملين تنبوع المهارات وتعدد المعارف وينمو الأفراد رأسياً وأفقياً حسب المهام المطلوب تنفيذها ، وحسب المهارات والمعارف المطلوب منهم تعلمها .

١٤- نظم الاختيار Selection System ،

إن نظم دمج وشغل العاملين في المنظمة ومشاركتهم يحتاج إلى نظام فعال للاختيار يعتمد على التوجهات التالية :-

- المسار الوظيفي والعمل .
- عمليات التعلم والمعرفة .
- النمو والتطوير الذاتي والشخصي .
- المسؤولية عن السلوك الذاتي .
- المهارات للشخصية المطلوبة .

ويجب أن نرضي قرارات الاختيار كل من الفرد والمنظمة ، وهي ترتبط بالوظائف المتاحة والمقدمة ومشاركة الأفراد في عمليات الاختيار ، كما أن مقابلات فريق العمل تكون موجودة ، وهي طريقة فعالة لاعطاء المتقدم للوظيفة أو المهمة مفهوم واضح عن المنظمة ونظم الدمج والمشاركة فيها .

١٥- تنظيم التدريب Training Organization :

أن التعهد والالتزام بتقديم التدريب من الأمور الهامة لنجاح عملية دمج Involvement العاملين في المنظمة ، وهما لعمليات التعلم واكتساب المعرفة والمهارات المتنوعة ، وتحقيق النمو للشخصي والتطوير التنظيمي ، والاهتمام بالتدريب والتطوير يستمد من تطبيق نظم دفع الأجور المبنية علي المهارة والمعارف خاصة الجديدة ، والخلاصة أن التدريب يدعم جودة الحياة الوظيفية من خلال إكساب الأفراد المهارات والمعارف الجديدة ، التي تساهم في البناء المهني للفرد ، والذي علي أساسه يتقاضى الأجر والمكافآت طبقاً لنظم الدفع السابق الإشارة إليها .

الخلاصة :

في إطار المناقشة السابقة لمختلف العناصر الواردة في هذا الفصل يمكن التركيز على النقاط التالية :-

أولاً : أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لاقت قبولاً واسعاً ونجاحاً متزايداً في بيئة الأعمال اليابانية .

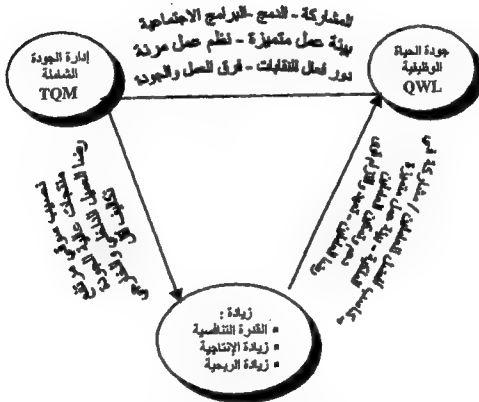
ثانياً : إن نجاح اليابانيين في الجودة الشاملة استمد من عدة مقومات وفرتها الإدارة اليابانية منها :-

- حلقات الجودة .
- نظام الوقت المحدد .
- تميز نظام التعليم الياباني وربطه بمواقع العمل .
- للتدريب يتم كعملية مستمرة .
- للتوظيف مدى الحياة .
- جماعية اتخاذ القرارات .
- بناء الجودة كعقيدة يابانية .
- المشاركة بمفهومها الواسع .

ثالثاً : إن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم أو استراتيجية تتبناها شركات المتقدمة ، بهدف زيادة رضا العاملين ودمجهم بالكامل في العمل وزيادة درجة الالتزام من قبلهم تجاه المنظمة وتحقيق الإنتاجية والأداء التنافسي .

رابعاً : يمكن القول بصفة عامة أن جودة الحياة الوظيفية هي من الاستراتيجيات الأساسية ، بل أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق استراتيجية الجودة الشاملة ، كما أن الجودة الشاملة إذا ما تحققت تؤدي إلى تحقيق معدلات أفضل في جودة الحياة الوظيفية .

خاصة : لكل ما سبق يرى البعض أن جودة الحياة الوظيفية يمكن تناولها باعتبار أنها نموذج تنظيمي فعال لتحقيق الجودة الشاملة وبناء وتشبيد القدرات التنافسية للمنظمة .
ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي :



جودة الحياة الوظيفية أساس فعال
لنجاح إدارة الجودة الشاملة
شكل رقم (١)

أسئلة وتطبيقات

س ١ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-

- جودة الحياة الوظيفية .
- ضمان الجودة .
- استراتيجية جودة الحياة الوظيفية .
- استراتيجية دمج العاملين .
- حلقات الجودة .
- المسار الوظيفي .
- نظم الأجر المبنية علي المهارات .
- نظم الأجر المبنية علي تقييم الأداء .
- الرؤية .
- الرسالة .
- الإدارة الاستراتيجية .

س ٢ : أشرح ماذا يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ مبيناً المدخل للجودة الشاملة - النطاق - الفلسفة - المعيار - الفكرة - الهدف - التأثير - المنهجية ؟

س ٣ : ما هو الهدف من جودة الحياة الوظيفية ، وما هي العملية والفلسفة المرتبطة بها في منظمات الأعمال الحديثة ؟

س ٤ : إن ثقافة دمج العاملين في المنظمة تتأني من خلال توفير مجموعة من الخصائص ... ما هي ؟ مع شرح كل منها باختصار ؟

س ٥ : ماذا يعني التفويض ؟ وما هي أهدافه ؟ ولماذا يحجم الرؤساء أو المديرين عن تفويض سلطاتهم ؟

س ٦ : ماذا يعني مفهوم فريق العمل سواء المستقل أو شبه المستقل مع بيان أهم سمات الفريق الفعال ؟

س ٧ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-

- TQM
- QWL
- I Can't my Job
- It's Not your Job
- Only People Can give wisdom to machines
- Employees Involvement
- Employees Empowerment
- Gain Sharing
- Integrating people with Technology

س ٨ : أشرح مفهوم جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي كما حدده لاولر . Lawler

س ٩ : كيف يمكنك تحديد العلاقة بين استراتيجية جودة الحياة الوظيفية واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وذلك في حدود تقرير من ثلاث صفحات ؟

س ١٠ : السلطة تفويض لكن المسؤولية لا تفوض .. كيف يمكنك شرح ذلك ؟

مراجع الفصل

1. FASTER , M. & Whittle, S., The Quality Management Maze, T Q M Magazine , Vol.1 , No.3, PP.143-148, 1989.
 2. Sherwood, J. J., Creating work Cultures with Competitive Advantage , Organizational Dynamics, Vol.16, No.3, PP. 5-27, 1988 .
 3. Lawler , E. E., High Involvement management : Participative Strategies for improving Organizational Performance, Jossey - Bass, Oxford, London, 1985.
 4. James , Graham, Quality of working life & Total Quality Management , International Journal of Manpower , Vol.13, No.1, PP.41-58, 1992 .
 5. Worrall, Les & L. Cooper , Cary, The Quality of working life , The 2000 Survey of managers changing experiences, the institute of management (IM), University of manchester Institute of Technology (UMIST), London, 1997 .
٦. د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، جهاز بيع الكتب الجامعية ، ٢٠٠٦ .

الفصل الرابع

جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية

الفصل الرابع

جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية

مقدمة وأهداف الفصل :

الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية ما هي العلاقة بينهما أيهما يأتي أولاً ، هل الإنتاجية المتزايدة وبما تحققه من ربحية وعوائد عالية علي المنظمة تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، أم هل أن جودة الحياة الوظيفية بما توفره من دعم للعاملين ورفع الروح المعنوية وإخلاص ولاء للمنظمة ، يتم من خلالها التزام العاملين بمستويات عالية من الإنتاجية والجودة ؟

ومما لا شك فيه أن العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية علاقة تبادلية ، إلا أن البحوث والدراسات تثبت أن الرضا الوظيفي يساهم في زيادة الإنتاجية ، ومن ثم فإن جودة الحياة الوظيفية في رأينا هي التي تلي أولاً ، علي الأكل من خلال التزام قادة وكبار مديري المنظمة بذلك ، كما يمكن القول بأنه كلما زادت الإنتاجية زاد المنفق علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا يؤدي إلي زيادة الإنتاجية ، فهي علاقة دائرية التأثير متكاملة التبادل .

وفي إطار ما سبق سوف يهدف هذا الفصل إلي :-

أولاً : التركيز علي مناقشة أهم المفاهيم الأساسية للإنتاجية .

ثانياً : العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية .

وفي سبيل ذلك يمكن مناقشة الأساليب التالية :-

أولاً : مفاهيم أساسية في الإنتاجية

نناقش فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بالإنتاجية ومنها :

١- مفاهيم أساسية في الإنتاجية :-

أ- الإنتاج : Production

يعني عدد الوحدات التي ينتجها المصنع أو الآلة خلال فترة زمنية معينة ، ولا شك أن التمييز بين المشروعات علي أساس حجم الإنتاج أي عدد الوحدات لا يعتبر منطقياً ومقبولاً ، ذلك أن العبارة ليست بعدد الوحدات المنتجة ، وإنما العبارة بكفاءة استخدام المورد المتاحة ، بمعنى آخر ربحية الوحدة الواحدة أو للربحية الكلية للمنظمة .

فقد نجد إحدى الشركات تحقق إنتاج قدرة ١٠,٠٠٠ وحدة وأخرى تحقق ٢٠,٠٠٠ وحدة ، لا يمكن القول بأن الشركة الثانية أفضل من الأولى ، ولكن يمكن القول ما هو معدل الأائد علي الاستثمار (صافي الربح ÷ إجمالي الأصول) في كل منها .

ب- الإنتاجية :

وهي تعني كفاءة استخدام المولد المتاحة ، والإنتاجية تساوي حسابياً للنسبة بين المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية = (إجمالي قيمة المخرجات ÷ إجمالي قيمة المدخلات) .

» فإذا قلنا أن الشركة الأولى باعت إنتاجها بسعر الوحدة خمسة عشرة جنيهًا وكانت التكاليف الكلية لها مائة ألف جنيه :

$$\text{فإن الإنتاجية} = (10,000 \times 15) \div 100 = 1,500 \text{ جنيه}$$

أي أن كل جنيه مستثمر حقق ربحاً قدرة نصف جنيهه يعني ٥٠% .

- وإذا قلنا أن الشركة الثانية باعت إنتاجها بنفس السعر ١٥ ج للوحدة وإجمالي تكلفتها هو ٢٥٠ ألف جنيه :
 فلن الإنتاجية = $(15 \times 20,000) \div 250,000 = 12$ جنيه .
 أي أن كل جنيه مستثمر في الشركة الثانية حقق ربحاً قدره عشرون قرشاً أي ٢٠% . وبالتالي تكون الشركة الأولى أفضل من الثانية .

ج- الكفاءة : Efficiency

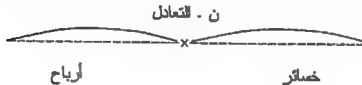
تعني قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بأقل قدر من المداخلات ، وهي تعبير مرادف للإنتاجية .

د- الفعالية : Effectiveness

قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بصرف النظر عن قيمة أو تكلفة المدخلات ، ولذا فهدف الكفاءة يتضمن الفعالية ، فالكفاءة تتحقق عندما تتحقق الفعالية ، ولذا فالتوازن بينهما مطلوب ، لكن التركيز في الأجل الطويل يكون علي تحقيق الكفاءة .

هـ- نقطة التعادل : Break Even Point

هي النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية بحيث لا يحقق المشروع ربحاً أو خسارة .



لذلك يمكن القول بأنه إذا كانت الإنتاجية مساوية للوحد الصحيح فإن ذلك يعني أن المشروع يعمل في نقطة . للتبادل ، وبالتالي كلما زادت الإنتاجية عن الوحد الصحيح كلما كان ذلك أفضل .

ز- الإنتاجية الكلية :

التي تقيس الأداء الكلي للمنظمة .

ح- الإنتاجية الجزئية :

التي تقيس الأداء الجزئي على مستوى نشاط معين مثل إنتاجية النشاط التكنولوجي أو الشرقي أو الصناعي ، وأيضاً مثل قياس إنتاجية العنصر البشري وغيرها .

٢- كيفية زيادة الإنتاجية :-

يمكن أن يتم ذلك من خلال :

أ- من المنظور الكمي لمعاملة الإنتاجية

بما أن الإنتاجية = قيمة المخرجات ÷ قيمة المدخلات

إذن .. يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق :

- ١- زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات .
- ٢- زيادة قيمة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة قيمة المدخلات .
- ٣- ثبات قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات .
- ٤- انخفاض قيمة المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض قيمة المخرجات .
- ٥- زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات ، وهذا هو الوضع الأمثل ، حيث تكون هناك زيادة في الإيرادات مع مجهودات

إدارية وفنية وتنظيمية لتخفيض قيمة المدخلات . كما أن زيادة قيمة المخرجات لا يتأتى إلا من خلال مجهودات بيعية وتسويقية وترويجية فعالة مع استقرار الوضع التنافسي .

ب- استراتيجيات تخفيض التكاليف :

وهي من الاستراتيجيات الفعالة التي تتبناها معظم الشركات الدولية . المتميزة ، حيث يتم الحفاظ على مستويات الجودة وتصيغها مع ضغط التكاليف ، مما يؤدي إلى البيع بأسعار تنافسية تجذب مزيداً من المبيعات وبالتالي مزيداً من الإيرادات .

إن تخفيض التكاليف يمكن أن يتم من خلال :

- ١- ترشيد استخدام الموارد الإنتاجية .
- ٢- وبالتالي تخفيض معدلات الفاقد والتالف والمعيب والسرقة .
- ٣- إتباع استراتيجية التشغيل المؤقت .
- ٤- إتباع استراتيجية تخفيض حجم العمالة .
- ٥- إتباع منهج الوقت المحدد وسياسة المخزون الصفري .
- ٦- الاستفادة من مزايا التقدم التكنولوجي .
- ٧- تحقيق معدلات عالية من الولاء والإخلاص والرضا الوظيفي لدى العاملين .
- ٨- تبني نظم فعالة للإبداع والابتكار وتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية .
- ٩- الإنتاج الكبير فكلما زاد الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة.

ج- دعم وتمكين وتطوير الموارد البشرية ، باعتبارها أحد مجالات الاستثمار
المقدرة للوقت في الأجل الطويل ، وبالتالي زيادة الأتفاق علي التدريب
والتعليم والتطوير والتنمية للعاملين .

د- إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة وخالية من المخاطر والأمراض والحوادث
والإصابات .

هـ- تخطيط المسار المهني والوظيفي للعاملين وإتاحة فرص للترقى
والترج لأعلى .

و- نظم فعالة ومرنة للعمل تحقق للتوازن بين متطلبات العمل والمتطلبات
العائلية .

ز- نظم فعالة للأجور والمكافآت المدعمة والمحفزة تجاه الأداء الفعال .

ح- في إطار ما سبق تحقيق درجات عالية من جودة الحياة الوظيفية .
ط- إدارة الإنتاجية من خلال :

١- تخطيط الإنتاجية وتحديد أهدافها .

٢- تنظيم الإنتاجية سواء من حيث الوظائف ، العلاقات التنظيمية وخطوط
السلطة والمسئولية مع الاتجاه للهيكل الأفقية .

٣- المراقبة الإنتاجية من خلال وضع معايير تحقيق الإنتاجية والتأكد من
مدى تحقيق هذه المعايير .

٤- تطبيق مناهج الجودة الشاملة وفرق العمل للذاتية الإدارة وحلقات
الجودة وغيرها .

٣- زيادة الإنتاجية : مدخل جودة الحياة الوظيفية :

مما سبق يمكن القول أن للموارد البشرية هي العنصر الحاكم نحو تحقيق
التميز والتحسين المستمر في الإنتاجية ، ولذلك تسعى منظمات الأعمال إلي

إرضاء العاملين وتحسين مستوياتهم الحياتية دأخل بيئة العمل وخارجه ، ومن المبادرات التي تمت في هذا الشأن :

أ- يرى أحد الباحثين أنه منذ بداية الثورة الصناعية والممارسين والباحثين وصناع القرار يحاولون تعريف وتقييم الممارسات التي تتم في بيئة العمل ، وذلك بهدف تعظيم ونمو الإنتاجية وتحقيق التميز والقدرة علي التنافسية ،

ومن المبادرات التي تمت في ذلك :

- ممارسات الأداء المتميز والعالي الجودة .
- دمج ومشاركة العاملين .
- تنظيم العمل حول فرق العمل والجودة .
- تطبيق نظم العمل المرنة .
- محاولة اكتشاف الطاقات الإبداعية لدى العاملين من خلال : حلقات الجودة وجماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ب- كما نركز بعض المنظمات علي تحسين حياة العمل ، من خلال بناء علاقات عمالية فعالة تقوم علي المفاوضة الجماعية مع نقابات العمل Labour Unions ، وذلك بهدف أن تتحمل النقابات العمالية مسؤولياتها نحو تحسين أداء المنظمة ، من خلال تحسين أداء العاملين وتحسين مستوياتهم المعيشية ، وهذا ما يدعم الفكرة القائمة علي اعتبار أن "الإدارة وقوة العمل ما هما إلا أسرة كبيرة" .

Management and Workforce as One big Family .

ج- إن جودة الحياة الوظيفية تشمل تقديم برامج تدريبية لتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالوظائف التي يقومون بها ، وهذا يؤدي إلى مرونة أكبر في حل المشكلات التي يتعرضون لها أثناء العمل .

د- ترتبط الإنتاجية في المنظمة بالإدارة العليا والمديرين وكبار القادة ، ذلك لأن :

- الإنتاجية تشير إلى وتوضح الكفاءة الكلية للمنظمة .
- هي المفتاح الرئيسي لتأثير الإدارة على العاملين من خلال نظم المكافآت والحوافز والأجور المتميزة .
- تحقيق مستويات معيشية عالية للموظفين والعاملين .
- زيادة انتماء و إخلاص العاملين لمنظماتهم .
- إدارة الإنتاجية بفعالية يؤدي إلى تخفيض ساعات العمل وزيادة حجم المبيعات .

وإذلك يمكن القول بأن الإنتاجية تعني فعل الكثير بالقليل Productivity
is doing More with less .

هـ- إن التزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها ، يحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي في إطار جودة الحياة الوظيفية ، وزيادة الإنتاجية ، فقد أوضحت معظم البحوث أن الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي من أفضل الشركات إنتاجية وربحية وتميز وقدرة تنافسية ، حتى أن هذه الشركات تمتد لالتزامها تجاه حماية البيئة من التلوث والمساهمة في الحد من المخاطر البيئية وتطبيق نظم

الإدارة البيئية (ISO 14001) كما هو الحال في جنرال إلكتريك وجنرال موتورز وغيرهما من الشركات الدولية المتقدمة .

و- ومن القطاعات الجانبية للعمالة في ج . م . ع . هيئة قناة السويس والشركات التابعة لها ، قطاع الضرائب ، قطاع البترول ، قطاع الاتصالات ، بعض شركات القطاع الصناعي والخدمي الخاص ، حيث أن هذه الشركات :-

- تعطي مرتبات وأجور عالية .
- مكافآت وبدل جهود متميزة .
- توفر بيئة عمل صالحة وصحية .
- نظم متقدمة للعلاج والتأمين الصحي .
- نظم معقولة للمساهمة في دعم الموظف عائلياً كـ دور حضانه - حج وعمره - مصايف - رحلات - دعم أبناء العاملين والاحتفال بتميزهم الدراسي -الخ" .

وهكذا فهذه الشركات بقدر ما توفر من جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها بقدر ما تستقر العمالة وتخلص في الأداء وتحقق المستويات المستهدفة للإنجاز والإنتاج .

ز- إن العناصر المحددة لنجاح الإنتاجية هي :

- إدارة العمل والتنظيم .
- إدارة الأفراد .
- إدارة العمليات والإنتاج .

ولا شك أن العنصر الثاني يشترك بقوة في العنصرين الآخرين ، وبالتالي يساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إطار كامل لجودة الحياة الوظيفية . ومن الباحثين من يركز على إدارة الإنتاجية ، وتحسينها من خلال : الإدارة ، الأفراد ، رأس المال ، وهي لا تختلف عن العناصر السابقة كثيراً .

ح- إن جودة الحياة الوظيفية تحقق الالتزام المتبادل Matual Commitment والثقة المتبادلة M . Trust بين الإدارة والعمال فيهما ، نحو النضال والكفاح المستمر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحقق المستوى المعقول والمنطقي من الكرامة والمصداقية والعدل والرضا لكل من العاملين وأيضاً الإدارة .

وكما يقول الباحثين (Jay H. & Barry R. 1996) عندما توفر الإدارة الاحترام والصدق مع العاملين في المنظمة وتدعم وتعظم مشاركتهم وإجازهم ، فإنها بذلك تحقق مسئول عال ومناسب من جودة الحياة الوظيفية QWL والذي يساهم في التحسين المستمر للإنتاجية .

ثانياً : الإنتاجية كإستراتيجية لجودة الحياة علي المستوى القومي

مقدمة :

إن حركة الإنتاجية هي مجهود دولي أو عالمي كما أنها مجهود تنظيمي وإداري علي مستوى منظمات الأعمال الخاصة منها والعامة ، وذلك بهدف الوصول إلي التقدم الاجتماعي والاقتصادي والذي يتم من خلال تحسين الإنتاجية ، وأيضاً من خلال دمج ومشاركة وتعاون جميع أصحاب المصالح أو المهتمون بالإنتاجية ، خاصة المنظمات ، العاملين ، الحكومات ، الأكاديميون وجماعات المجتمع المحلي وآخرين .

إن الإنتاجية هي هدف لتحسين جودة الحياة Quality of Life حيث أنها توفر :

- بيئة عمل أفضل Better Working Enviroment .
- دخل مرتفع للأفراد Higher Income .
- توزيع عادل لثمار الإنتاجية Equitable Distribution .

وعلي مستوى الأمم المتحدة في إطار للتوجه الدولي نحو زيادة الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية ، فقد تم تأسيس وإنشاء منظمات الإنتاجية المحلية أو القومية (NPO) National Productivity Organization ، والهدف منها هو تحفيز وتعزيز ودعم حركة تحسين الإنتاجية علي مستوى الأفراد ، المنظمات ، الدول ، هذا وتلعب منظمة العمل الدولية International Labour Org. نفس الدور نحو تعزيز حركة الإنتاجية في العالم ، من خلال دعم للفرات المحلية والأقوات المؤسسية نحو تحسين الإنتاجية المحلية علي

- مستوى كل دولة خاصة الدول النامية ، وتهدف الأمم المتحدة من خلال منظماتها هذه إلى لتحسين المستمر في الإنتاجية وبما يؤدي إلى :
- النمو الاقتصادي وتخفيف حالات الفقر في العالم النامي .
 - تحسين جودة الحياة Improvement of Quality of Life .
 - دعم التنافسية لدولية من خلال تحسين الإنتاجية الدولية .

ونتناول فيما يلي أهم العناصر المحددة للإطار السابق :-

١- دور منظمات الإنتاجية الدولية في تحسين الإنتاجية :-

إن منظمات الإنتاجية الدولية تركز على تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي على مستوى كل دولة ، وذلك من خلال أدوات وأساليب تتبناها الأمم المتحدة ومن أهمها :-

أ- التركيز على العوامل الثقافية والاجتماعية والتأثير على القيم والاتجاهات المحلية نحو إنتاجية وجودة العمل ، أي التركيز الاستراتيجي نحو توجيه طاقة المجتمع ككل لتحقيق التطوير القومي لشامل من خلال الإنتاجية المتميزة ، وهذا ما يسمى مستوى التغيير أو التحول Meta Level .

ب-حث الحكومات والدول على تبني السياسات الاقتصادية المتحررة والفعالة ، والتي من شأنها خلق بيئة اقتصادية قادرة ومشجعة للمنظمات الاقتصادية المحلية على تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي ، وهذا ما يسمى المستوى الكلي Macro Level .

ج- أما على المستوى الوسيط أو متوسط الحجم Meso Level فيشمل اتخاذ كافة إجراءات وأساليب دعم الإنتاجية ، من حيث البرامج

والسياسات المساعدة سواء كانت اقتصادية أو وظيفية أو هيكلية أو ثقافية وغيرها .

د- علي مستوى الشركات أو المنظمات الإنتاجية Micro Level فتقوم الشركات بمختلف المجهودات اللازمة لتحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي لها في ظل اقتصاديات العولمة ، وذلك من خلال :

- بناء القدرات والهياكل الإدارية والتنظيمية .
- تطوير مهارات وقدرات العاملين .
- تحسين عمليات وهياكل وتكنولوجيا الإنتاج .
- الاندماج والتحالف مع شبكات الأعمال الدولية .
- بناء قيم العمل نحو الإبداع والتغيير والتطوير .
- الاهتمام بتدريب وتعليم وتنقيف العاملين .

هـ- حث الحكومات علي القيام بتشديد البنى التحتية من مرافق صحية - مسياه - كهرباء - طرق - معابر - نقل - اتصالات - مستشفيات - بنوك ، وهكذا لجذب الاستثمارات الإنتاجية وتنويعها وتحقيق المزايا الإنتاجية المرغوب فيها .

و- تقدم الأمم المتحدة من خلال منظماتها المساعدات العلمية والاستشارية والتدريبية والإدارية للدول النامية والتي تسعى إلى تحسين الإنتاجية ودعم التميز العالمي .

ز- التركيز علي أهمية الموارد البشرية العاملة في الشركات الإنتاجية ، وبناء القدرات والمهارات اللازمة لها ، ودعم عمليات ومناهج المشاركة وأيضاً تحسين جودة الوظائف Quality Job .

تقول إحدى دراسات منظمات الإنتاجية الدولية ، على مستوى الدول
النامية تزداد برامج تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي أهمية ، فمع
زيادة العولمة يكون من الضروري لهذه الدول الاهتمام بتحسين الإنتاجية
واعتبارها أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز التنافسي والاندماج في
الاقتصاد العالمي Global Economy .

كما أن تحسين الإنتاجية على مستوى الدول النامية يساهم في خلق
فرص عمل ووظائف جديدة للحد من البطالة المسائدة في هذه الدول ، لذا على
الدول أن تدعم الشركات والمصانع والمؤسسات الإنتاجية والخدمية فيها ،
لتحقيق الأهداف القومية مثل الحد من البطالة ، تنمية الصادرات ، توفير النقد
الأجنبي والمنافسة الدولية وهكذا .

ح- إن مناهج وأساليب تحسين الإنتاجية تهدف أيضاً :-

- تطوير عمليات الإبداع Innovation .
- تطوير عمليات المشاركة Participation .
- تطوير الموارد البشرية HRD .
- إدارة العمل بكفاءة Labour Management .
- تحسين ظروف العمل Better Working Conditions .

٢- لماذا الإنتاجية كاستراتيجية للتطوير ؟

لأنها تحقق كل ما سبق بالإضافة إلى :-

- أ- إن الهدف النهائي للإنتاجية دفع عمليات التطوير الاقتصادي
والاجتماعي على مستوى للمنظمات والدول ، وبما يمكن من تحسين
جودة الحياة ككل ، وجودة الحياة على مستوى منظمات الأعمال

المقصود بها جودة الحياة الوظيفية QWL ، أما جودة الحياة علي مستوى المجتمع فهي أسمى وأكبر ، بمعنى أن تقوم الدولة بالتزاماتها الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والثقافية تجاه مواطنيها والمقيمين علي أرضها ، وبما يدعم المعادة والرفاهية والإخلاص والولاء للقوي من جانب الأفراد لمجتمعهم أو دولتهم .

ب-إن تحقيق جودة الحياة هو العامل الرئيسي لخلق للقيمة المضافة Added Value ، ويتم ذلك من خلال مزيج مثالي من :-

- الموارد المتاحة من المواد الخام والتجهيزات .
- المهارات والمعارف الإنسانية .
- التكنولوجيا .
- الطاقات الخدمية المتنوعة .
- الإبداعات والابتكارات وإدارة المعرفة .

ج-في الماضي كان ينظر إلي تحقيق التقدم والقيم المضافة من خلال عناصر الأرض ورأس المال والسكان ، وهذا لم يؤدي إلي تحسين جودة الحياة ، إن المطلوب هو الاستثمار واكتشاف طرق جديدة لخلق القيمة المضافة ، والطريقة الوحيدة لذلك الإنتاجية الأفضل والإبداع الأفضل والقدرة علي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة .

د- منذ أربعة آلاف سنة لم تتحسن جودة الحياة الوظيفية حتى القرن الثامن عشر عندما طورت نيوزلندا النقابات العمالية ونظم البنوك وشيوع التجارة الدولية . وبنهاية القرن الثامن عشر تفوقت المملكة المتحدة علي نيوزلندا من خلال الثورة الصناعية Industrial Revolution ، وبنهاية القرن التاسع عشر تفوقت ألمانيا والولايات المتحدة علي إنجلترا .

د- إن تفوق الولايات المتحدة في الإنتاجية جاء من خلال الوفرة في الأراضي والموارد الطبيعية التي تمتلكها ، للفوز في الحربين العالميتين ، ففي المائة وخمسين عاما الماضية كان معدل نمو الإنتاجية في أمريكا ١,٨% مقابل ١,٦% لجميع الدول الأخرى ، وهذا مكنها من أن تصبح قوة عالمية هامة Important World

. Power

و- إن التطورات التكنولوجية والاقتصادية والفكرية ساهمت في سرعة

التطور فقد :-

▪ أخذت بريطانيا ٥٠ سنة لكي تضاعف دخل الأفراد خلال الثورة الصناعية .

▪ في بداية القرن العشرين وخلال ٣٠ سنة ضاعفت أمريكا من دخل مواطنيها .

▪ خلال أثل من عشر سنوات وفي الوقت الحاضر ضاعفت الصين من دخل مواطنيها .

ز- هذا ويمكن القول بأن المساهمات الكمية والتنوعية لتحسين الإنتاجية

تتأني من العوامل التالية :-

▪ الاستخدام الأمثل للأرض .

▪ الإبداع للتكنولوجي .

▪ الاستثمارات الرأسمالية .

▪ جودة قوة العمل .

▪ تحسين النظم والعمليات .

▪ تطبيق مبادئ التوازن الاقتصادي .

▪ كفاءة السياسات والقواعد الحكومية .

■ قدرة الإدارة علي خلق خليط أمثل Optimal Mix من كل ما سبق .

حيث يؤدي الإبداع التكنولوجي إلي زيادة للقيمة المضافة ، من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة للأسواق ، ومن خلال عمليات تشغيل أكثر كفاءة ، أما الاستثمار في التصنيع والتجهيزات فيجعل عنصر العمل ثابتاً ومستقراً أو أكثر كفاءة ، ويتحقق جودة قوة العمل من خلال المهارات والمعارف الجديدة التي يتم اكتسابها في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة ، كما تساهم للنظم في جعل العمليات أكثر كفاءة ، ويتم تخفيض تكلفة التشغيل من خلال لقتصاديات التوازن ، وتوفير للقواعد والسياسات الحكومية البنية التحتية والنظم للتعليمية وتجعل المناخ صحياً في الأسواق المالية ونظم الاستيراد والتصدير والتحرر الاقتصادي وضبط سلوك السوق وهكذا .

وتساهم الإدارة علي مستوى المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد السابقة، ولتحقيق الخليط الأمثل من المنتجات والخدمات المناسبة للعملاء ، حيث أن المنتجات والخدمات يتم شرائها واستهلاكها عندما تكون عالية الجودة وبأسعار منخفضة ، ويتم تسليمها للعملاء في الوقت الذي يحتاجون إليها فيه ثم تدعم بخدمات ما بعد البيع .

ح- هذا بالإضافة إلي أن لتوزيع العادل لثمار تحسين الإنتاجية يمكن الأفراد من العيش بسعادة أكثر وجودة حياة أفضل .

فمنذ قيام منظمة العمل الدولية ILO وهي تركز مجهوداتها نحو تحقيق هذا الهدف ، أي تحسين مستويات الحياة وزيادة التوظيف للمنتج ، وتم ذلك من خلال :-

- ١- تعزيز التعاون بين المنظمات والشركات والحكومات ، العاملين وأصحاب الأعمال والنقابات العمالية ، لذا يمكن القول بأن الإنتاجية أصبحت للقضية الأساسية لمنظمة العمل الدولية .
- ٢- إن الإنتاجية هي أحد المعايير الهامة للمنافسة الدولية واستراتيجية طويل الأجل علي مستوى المنظمات أو الحكومات .
- ٣- إن الإنتاجية تساهم في تخفيف الفقر ، حيث تقول الإحصاءات أنه كلما زادت كفاءة الاقتصاد القومي "من خلال الإنتاجية" فإن ذلك يؤدي إلي زيادة متوسط دخل العاملين مع تخفيض معدلات التضخم في الأجل القصير .
- ٤- كلما زاد الدخل للقومي الناتج عن تحسن الإنتاجية فإن ذلك يساهم في التوزيع الاجتماعي العادل خاصة علي مستوى كبار السن ، والعاطلين ، الشباب ، المعوقون وغيرهم .
- ٥- الإنتاجية تساهم في تجنب الارتباك في الأولويات ، فمن المعلوم أن الإنتاجية تأتي أولاً ثم التوزيع ، فلا تستطيع التوزيع ما لم يكن هناك منتج . One Can't Distribute What Has not Been Produced

٢. الإنتاجية ودعم عمليات التوظيف :-

- أ- هناك معامل ارتباط قوى بين الإنتاجية في الأجل الطويل ومستوى التوظيف علي المستوى القومي ، فزيادة الإنتاجية في أي اقتصاد يعني زيادة المنافسة في الأسواق العالمية وتخفيض معدل عدم للتوظيف

"البطالة" Unemployment . إن زيادة الإنتاجية لأي منشأة يعني زيادة الإيرادات بها وهذا يؤدي إلى تأمين الاستثمارات وخلق فرص وظيفية جديدة .

ب- إما الآثار قصيرة الأجل للإنتاجية ، فهي ترتبط بدورة حياة العمل والإنتاج والتي تؤثر علي معدل نمو البطالة ، حيث أن الإنتاجية تكون مؤشراً ومقياساً لخلق وظائف كثيرة من خلال أنها مصدر خصص للأموال والاستثمارات ، يمكن للمشروعات الصغيرة أن توفر فرص وظيفية فردية قائمة علي الإبداع والابتكار ، وهذا يتمثل في حماية مظلة الإنتاجية القومية . فالإنتاجية تخلق الثروة أما توزيعها فهو الهدف الاستراتيجي علي المستوى القومي لأي مجتمع . وذلك في إطار الإنتاجية ومساهمتها في توفير الحقوق الإنسانية وفي ظل ما يسمى بالديمقراطية الاقتصادية Economic Democracy . إن التركيز علي التوزيع العادل فقط دون النظر إلي الإنتاجية "ما يتم توزيعه" يؤدي إلي مشكلات عديدة أهمها العداء والخصومة بين الحكومات وأصحاب العمل والنقابات العمالية .

ج- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية وتحسين ظروف بيئة العمل ومتطلبات السلامة والصحة المهنية ، وأيضاً التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية وتعزيز مشاركة العاملين وتحسين علاقات العمل .

د- إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلي تطوير الموارد البشرية HRD في إطار العمل القائم علي المشاركة والتعاون والتدريب والتطوير ، أفضل من العمل الذي يقوم علي سياسات ونظم العمل الروتينية والقياسية .

هـ- مما سبق يمكن القول وبإيجاز أن استراتيجيات التطوير (اعتماداً على الإنتاجية هي من الاستراتيجيات الفعالة والمؤثرة سواء على المستوى

القومي أو مستوى المنظمة : فالإنتاجية تؤدي إلى :

- ١- الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية .
- ٢- توفير مزيد من الاستثمارات الرأسمالية .
- ٣- توفير فرص توظيف .
- ٤- إحداث التوازن بين مختلف الطبقات في المجتمع .
- ٥- للتوزيع العادل للثروة .
- ٦- دعم الاقتصاد القومي .
- ٧- دعم التميز التنافسي ... وهكذا .

أي أن الإنتاجية تساهم في تحقيق جودة الحياة علي مستوى المجتمع وتساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية علي مستوى المنظمة .

٤. المنظور الحديث للإنتاجية :-

- أ- من الناحية التقليدية فإن الإنتاجية يعبر عنها كمعدل يقبى العلاقة بين المخرجات والمنخلات أي أن :
الإنتاجية = (قيمة المخرجات ÷ قيمة المنخلات)
- ب- وهذا الأمر يؤخذ عليه ما يلي :-
١- أن العلاقة السابقة لا توضح فوائد الإنتاجية سواء المستهلك أو المجتمع .

- ٢- زيادة المخرجات بزيادة حجم المبيعات .
- ٣- تخفيض تكاليف لشراء يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- ٤- تخفيض تكاليف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

إن الأخطاء السابقة تظهر تصميماً في الإنتاجية في الأجل القصير فقط ، فعلى سبيل المثال إن الأفراد لا ينظر إليهم كتكلفة فقط ، وإنما يجب النظر إليهم كموجدين للقيمة "Value Creators" ، وفي المنظور الحديث يجب النظر إلي الإنتاجية باعتبار أنها تخلق مزيداً من الاستهلاك ، فالضغوط التي تمارس نحو تخفيض تكاليف العمل ، يعني عمل الأفراد ساعات عمل طويلة وشاقة تحت مسمى زيادة الإنتاجية وهذا يعني استغلال Exploited العاملين .

ج- يتم تشويش مفهوم الإنتاجية من خلال بعض للمعيار الحديثة مثل :-

■ الكفاءة Efficiency .

■ الرشد أو المنطقية Rationalization .

■ الربحية Profitability .

د- إن الإنتاجية في المفهوم الحديث تعني :

١- العاملين يخلقون القيمة .

٢- فعل الأشياء للصحيحة منذ البداية .

٣- الإنجاز بأقل تكاليف ممكنة .

٤- وبأقل وقت ممكن .

٥- مع أكبر جودة ممكنة .

٦- تعظيم مستويات رضا العاملين والعملاء .

٧- للإنتاجية بعداً اجتماعياً لا يقل أهمية عن البعد الاقتصادي .

٨- الجودة هي أحد أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية وليست هي الإنتاجية .

٩- الإنتاجية الفعلية المفضلة تعني الإنتاج الأفضل وليس الإنتاج الكثير .

- ١٠- تحقيق الجودة العالية في الإنتاج يؤدي إلى :-
 - تخفيض الأخطاء وحالات الرفض "المعيبة".
 - الفاقد والتلف والهالك يكون أقل .
 - تكلفة أقل .
 - جودة عمليات عالية الكفاءة في كل مراحل العمل .
 - مبيعات أفضل .
- ١١- الإنتاجية الأعلى تعني كفاءة أعلى للموارد البشرية لجميع العاملين والمدبرين معاً .
- ١٢- الإنتاجية لا تعني مزيد من المهارات والقدرات والمعارف لدى العاملين ، ولكن أيضاً تعني مزيد من الدفع والدعم والدمج والمشاركة والتعاون ، لذلك يرى البعض أن الإنتاجية قد تكون مرادفاً Synonymous لتطوير الموارد البشرية .
- هـ- الإنتاجية لا تنتج ولا تتأثر فقط بالمتغيرات التنظيمية ، لكنها حصيلة التفاعل المزدوج بين المتغيرات التنظيمية والبيئية ، حيث أن أهم المؤثرات والعوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على الإنتاجية هي :-
 - ١- جودة السياسات الاقتصادية والحكومية .
 - ٢- جودة الإدارة العامة في المجتمع .
 - ٣- جودة البنية التحتية أو المرافق الأساسية Infrastructure .
 - ٤- الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وثقافة المجتمع وقيمة وأمنه .
- و- إن الإنتاجية هي حصيلة التفاعل المستمر بين أصحاب العمل والعاملين والحكومات ، وهذا هو المفهوم المبكر للإنتاجية لدى الأمريكيان ، وقد تبنت منظمة العمل الدولية هذا التوجه ، كما تبنت مفهوم الإنتاجية لدول

الاتحاد الأوروبي ، والذي يدعم الأطراف الثلاثة السابقة بالمشاركة الاجتماعية من خلال جمعيات حماية البيئة من التلوث ، حماية المستهلك ، للمجتمعات المحلية وحقوق الإنسان وتوظيف ذوي الحاجات الخاصة وغيرهم .

ز- الإنتاجية أيضاً تنتج عن مشاركة فعالة للنفقات العمالية بكملة حلقة المشاركين الاجتماعيين Social Partners والذي يدعم المفهوم الاجتماعي للإنتاجية ، من خلال التوزيع العادل لثمار الإنتاجية مع التأكيد على خلق بيئة عمل إنسانية Humanistic Working .

Enviroment

د الحاجة إلى تحسين الإنتاجية القومية :-

- أ- إن حركة تحسين الإنتاجية في الأجل الطويل لن تتأني إلا من خلال المفهوم الحديث والموسع للإنتاجية ، والذي يشجع لتعاون كل الأطراف ذات الصلة بالإنتاجية مثل : العاملين - المديرين - أصحاب العمل - المجتمع والعملاء والجمهور العام .
- ب- إن المنفعين Beneficiaries من تحسين الإنتاجية هم الفئات السابقة ، حيث أن عوائد ومكاسب الإنتاجية يتم توزيعها بعدالة بين كل هذه الفئات ، وهذا يدعم الإنتاجية في الأجل الطويل .
- ج- أصحاب العمل والمديرين : يحصلون من زيادة الإنتاجية على أرباح أعلى ، معدل عائد أعلى على الاستثمار ، تحسين القدرات الإنتاجية والاستثمارية ، إنتاج منتجات أفضل ، تحسين في المواقع التنافسية للمنظمة .
- د- زيادة الإنتاجية للعاملين تعني :

- ١- زيادة في المكاسب ونظم التعويض المختلفة .
- ٢- بيئة وظروف عمل أفضل وأمن وأسلم .
- ٣- مذاخ إنساني وسلوكي أفضل .
- ٤- رفاهية ومساعدة Well - being أكبر .
- ٥- تدريب وتطوير في المهارات والمعارف والقدرات .
- ٦- مشاركة فعالة في صنع القرارات وحل المشكلات .
- ٧- تخطيط وتطوير للمسار المهني والوظيفي واضح ومحدد .
- هـ- العملاء يكتسبون من زيادة الإنتاجية :-
 - ١- جودة أفضل في المنتجات والخدمات .
 - ٢- تكلفة أقل وأسعار معقولة .
 - ٣- تشكيلة أكبر من السلع والخدمات .
 - ٤- سرعة في تلبية الرغبات والحاجات .
 - ٥- خدمات ما بعد البيع تكون أفضل وأسرع وأكثر .
- و- أما الحكومة والمجتمع فإستفادتها من التحسين الملحوظ في الإنتاجية يتمثل في :
 - ١- زيادة فرص ومعدلات التوظيف والحد من البطالة .
 - ٢- انخفاض معدلات التضخم الاقتصادي .
 - ٣- ارتفاع مستويات معيشة الأفراد .
 - ٤- تحقيق التوازن الاجتماعي في مختلف أقاليم المجتمع .
 - ٥- تخفيض حدة الصراعات والتوترات الاجتماعية .
 - ٦- سلع وخدمات متاحة للمواطنين بأسعار مقبولة ومعقولة .
 - ٧- زيادة القوة الشرائية للعملاء والمستهلكين .
 - ٨- خدمات صحية وتعليمية ومصرفية أفضل .

- ٩- استثمارات أكبر حجماً وأكثر تنوعاً .
- ١٠- استقرار اقتصادي ومالي واجتماعي .
- ١١- قدرات تنافسية للمجتمع علي المستوى الدولي .
- ز- هذا ويمكن دعم وتحسين الإنتاجية الكلية للمجتمع من خلال :
 - ١- تطوير البيئة الاقتصادية والقانونية للداعمة .
 - ٢- صياغة السياسات المالية للفعالة .
 - ٣- تشييد البنية التحتية للداعمة .
 - ٤- برامج قومية متميزة في مجالات التعليم والتدريب والصحة وبقي الخدمات الاجتماعية والثقافية كالاعلام الجيد .
 - ٥- تطوير الموارد البشرية القومية .
 - ٦- زيادة الإدراك العام لأهمية تحسين الإنتاجية .
- ح- إن المديرين وأصحاب العمل يسهمون في تحسين الإنتاجية من خلال :
 - ١- نظم فعالة للمشاركة في المكاسب .
 - ٢- معالجة موضوعية لقضايا التنوع وقضايا العاملين .
 - ٣- ممارسات إيجابية للموارد البشرية - اختيار - نقل - ترقية .
 - ٤- تعزيز ودعم الإبداع والابتكار في بيئة قائمة علي المشاركة Participating Environment .
 - ٥- نظم مشاركة أخرى مثل حلقات الجودة ، بناء فرق العمل ، جماعات حل للمشكلات ، صنع القرارات ، الاهتراحات الخ .
 - ط- العاملين وتنظيماتهم النقابية يساهمون في زيادة الإنتاجية من خلال :
 - ١- دعم الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو إدراك أهمية الإنتاجية والمشاركة في تحسينها .

- ٢- المشاركة الفعالة والموضوعية في بناء السياسات والعمليات التنظيمية المختلفة .
- ٣- الحفاظ على أموال وممتلكات المنظمة .
- ٤- الالتزام والولاء والإخلاص التنظيمي .
- ٥- دعم وتحسين العلاقات الصناعية والوظيفية .
- ٦- دعم وتدريب العاملين من خلال برامج متميزة للنقابات العمالية .
- ي- إن مجهودات الولايات المتحدة الأمريكية نحو زيادة الإنتاجية بدأت منذ الحرب العالمية الأولى والثانية ، لذا يمكن القول بأن الولايات المتحدة هي أول من اهتمت بالإنتاجية من خلال الدراسات التي تمت في الصناعة الأمريكية ، وذلك من أجل تعظيم كفاءة الموارد المتاحة ، كما عرفت الاقتصاديات الأوربية هذا التوجه والذي عرف فيما بعد باسم خطة مارشال Marshall Plan .
- ك- شاركت الولايات المتحدة بخبراتها وتقديم مساعدات لكل من إنجلترا وأسيا ، وهذا أدى إلى وجود مناخ أكثر اتساعاً للإنتاجية علي المستوى العالمي ، ولذا تم إنشاء منظمات الإنتاجية NPO منذ فترة الخمسينات حتى الآن .
- ل- المفهوم الأمريكي للإنتاجية الموجهة بالكفاءة يعتمد علي مجهودات ثلاثية هي : أصحاب العمل + العاملون + الحكومات ، وهذا هو التوجه الأوربي والذي توجه نحو خلق توجه اجتماعي جديد New Social Order لتحسين جودة الحياة .
- م- إن مجهودات منظمات الإنتاجية الدولية كانت تهدف منذ بدء نشأتها في الخمسينات إلى العمل معاً من خلال فرق الإنتاجية P. Teams . ثم بدأت بعد ذلك إنشاء مراكز للإنتاجية في مختلف دول العالم ، كان

الهدف منها دعم حركة تحسين الإنتاجية على المستوى القومي ، ومن خلال التعاون الدولي ، وتحسين جودة الحياة على مستوى المجتمع ككل. ثم ارتبطت هذه المراكز بمنظمات البحوث والتكريب والتطوير لتحقيق معدلات أفضل من حيث تحسين الإنتاجية ، وحالياً يوجد أكثر من ١٠٠ مركز أو مؤسسة للإنتاجية القومية على مستوى العالم National Productivity Center (NPC) ، كما يوجد مركز لجودة الحياة الوظيفية QWJ Center في أمريكا.

ينخلص مما سبق إلى أهم الاستنتاجات التالية :-

أولاً : الإنتاجية مفهوم واسع وعريض ولا يرتبط فقط بمنظمات الأعمال ، إنما هو مفهوم قومي وعالمي بالدرجة الأولى .

ثانياً : إن تحقيق للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وليساً السياسي لا يتأتى ولا يكون قوياً إلا من خلال برامج فعالة وذات كفاءة ومكثفة لتحقيق معدلات أعلى في الإنتاجية الكلية للمجتمع .

ثالثاً : الإنتاجية المتميزة تعني مجتمع قوي وحر وغير تابع وذا قدرة تنافسية في بيئة الأعمال الدولية .

رابعاً : يجب أن تتبنى الدول النامية هذا التوجه والذي تتبناه الأمم المتحدة ، ولولى التزاماتها توفير المناخ للملائم والصحي والأمن لتحقيق الإنتاجية ، سواء في الجوانب السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية .

خامساً : على الحكومات أن تدعم مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في أراضيها سواء كانت خاصة أم عامة ، مملوكة لاجانب أو

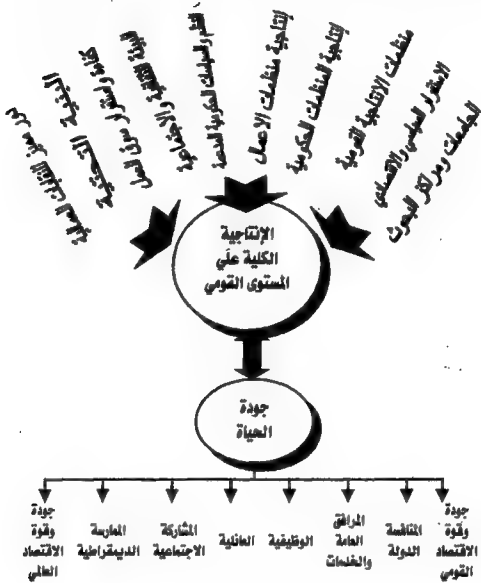
مملوكة للمواطنين ، فالإنتاجية الكلية للمجتمع = إجمالي الإنتاجية
الجزئية علي مستوى جميع المنظمات والقطاعات .

سلباً : الإنتاجية المتريدة والقوية تعني :

- مجتمع قوي داخلياً وخارجياً .
- اقتصاد قوي .
- توازن اجتماعي عادل .
- فرص عمل أكثر .
- زيادة متوسط دخول الأفراد .
- جودة الحياة بصفة عامة .

سلباً : يمكن القول بان الدعم القومي للإنتاجية يحقق جودة الحياة علي
المستوى القومي ، وبالتالي يقع مضمون جودة الحياة الوظيفية في
إطار مظلة جودة الحياة بصفة عامة .

ويمكن بيان العلاقة بين الإنتاجية الكلية وجودة الحياة الوظيفية من
خلال الشكل التالي :



شكل رقم (١)

الإنتاجية الكلية وجودة الحياة الكلية

الخلاصة :

يمكن من خلال مناقشة العناصر الواردة في هذا الفصل أن نركز على

أهم النتائج التالية :-

أولاً : إن الإنتاجية من أهم وأكثر العناصر تأثيراً في قوة ونجاح وتميز أي منظمة وأيضاً على المستوى القومي لأي دولة ، ويمكن القول بأن الاقتصاد القوي يعتمد على إنتاجية متميزة ، والنظام السياسي القوي يعتمد على اقتصاد قوي .

ثانياً : الإنتاجية الجزئية على مستوى جميع المنظمات والقطاعات في أي مجتمع تشكل في مجموعها الإنتاجية الكلية للدولة ، وبالتالي يجب على الحكومات خاصة في الدول النامية دعم هذا التوجه واعتباره من أولى استراتيجيات المجتمع ، أي تبني استراتيجية الإنتاج والتحسين المستمر للجودة .

ثالثاً : على مستوى منظمات الأعمال يمكن القول بأن العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية هي علاقة تبادلية ، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والعكس .

رابعاً : لكل ما سبق نرى أن مسئولية بناء وتصميم وتنفيذ استراتيجية الإنتاجية ، هي مسئولية الإدارة العليا على مستوى المنظمات ، ومسئولية الحكومات المعنية على مستوى الدول .

خامساً : الإنتاجية تعني التميز ، القدرة ، القوة ، مستويات معيشة افضل ، فرص توظيف أكثر ، أسواق مالية ومصرفية نشطة ، استقرار اجتماعي مميز ، أي أنها تعني جودة الحياة على المستوى القومي والدولي أيضاً .

أسئلة وتطبيقات

س ١ : ماذا تعني المفاهيم التالية :-

- الإنتاج .
- نقطة التعادل .
- التكاليف الثابتة .
- التكاليف المتغيرة .
- التكاليف المتغيرة .
- الموارد الإنتاجية .

س ٢ : كيف يمكن زيادة الإنتاجية من خلال التأثير على العناصر المكونة لمعادلة قياس الإنتاجية ؟

س ٣ : اذكر الموارد الإنتاجية على مستوى منظمة ما ، وحاول أن تجد الأساليب اللازم القيام بها للتأثير في هذه الموارد من أجل إنتاجية أفضل وجودة أحسن ؟

س ٤ : أجب السؤال السابق على مستوى دولة ما ، أو حتى إقليم ما أو محافظة ما ؟

س ٥ : ماذا تعني مفهوم منظمات الإنتاجية القومية ؟ وما هو دورها في دعم وتحسين الإنتاجية والمنافسة على مستوى الدول ؟

س ٦ : ما هو دور الحكومات في زيادة الإنتاجية القومية ؟ وما هي مزايا ذلك ؟

س ٧ : كيف تساهم الإنتاجية في تحسين جودة الحياة الوطنية والعكس على مستوى منظمات الأعمال ؟

س ٨ : الإنتاجية الكلية تحقق جودة الحياة الكلية ناقش هذه العبارة تفصيلاً ؟

مراجع الفصل

1. [http://www.ilo.org /enlish](http://www.ilo.org/enlish), International Labour organizations , Sectoral Activities programme , 1999.
2. ———, Productivity and Management Development Programme : Productivity Promotion Organizations : Evolution & Experience , Edited by : Joseph Prokopenko , April, 1999, Authors : Joji Arai, Joseph Prokopenko & Arturo Tolentino .
3. Work organization and Employment in Electronics in European Industrial, Relation Review , London , No.257, June, 1995, P.25 .
4. Jay Heizer & Barry Render , Production & Operations Management , N.J.. Printice Hall, 1996.
٥. د/ مسيد محمد جاد الرب ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مركز الكتاب الجامعي ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

الفصل الخامس

جودة الحياة الوظيفية .. ممارسات أخرى

الفصل الخامس

جودة الحياة الوظيفية .. ممارسات أخرى

ملزمة وأهداف الفصل :

مسوف نناقش في هذا الفصل بعض الأساليب والمداخل الأخرى غير تلك الواردة في الكتاب ، ولتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، ومن هذه المداخل :-

١- دور إدارة للموارد البشرية في تحقيق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية .

٢- فرق العمل الموجهة ذاتياً ودورها في دعم جودة الحياة الوظيفية .

٣- دور النقابات العمالية في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

٤- الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية .

٥- إلتزام منظمات الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها .

ولذا يمكن القول بأن الهدف الأساسي لهذا الفصل هو إضافة فهم أكبر لتأثيرات وعلاقات أخرى تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال الحديثة ، وذلك من خلال عرض ومناقشة مختلف العناصر والأساليب السابق الإشارة إليها ، وذلك كما يلي :-

أولاً : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

مقدمه :

يمكن القول بأنه إذا كانت هناك إدارة في المنظمة لأكثر مسئولية بعد الإدارة العليا عن العاملين وكل ما يرتبط بهم ، فسوف تكون هي إدارة الموارد البشرية . ذلك لأنها الإدارة المسؤولة عن :

- تخطيط الموارد البشرية.
- اختيار وتوظيف العاملين .
- للنقل والترحيل وتخطيط للمسار الوظيفي .
- تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- وضع نظم أجور ومكافآت تنظم التعويض عادل .
- تحقيق مستويات عالية من المسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين في المنظمة .
- كل ما يرتبط بالاستقرار والأمن الوظيفي وحماية العاملين .
- نظم الإحالة إلي من التقاعد .
- تقييم أداء العاملين .
- تقييم وترتيب الوظائف الخ .

ولا شك أن تحقيق الأدوار والوظائف السابقة من قبل إدارة الموارد البشرية ، وبالطريقة التي تحقق التوازن بين حاجات وأهداف صاحب العمل ، وحاجات وأهداف العاملين هي في حد ذاتها تحقيقاً لمستويات متميزة من الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية .

إلا أننا سوف نركز علي بعض العناصر في هذا الشأن ، ومنها :-

١- التصميم الوظيفي Job Design :-

إن جودة الحياة الوظيفية تعكس افضلية أو عدم افضلية بيئة العمل ، أنها تهدف إلى تطوير الوظيفة وظروف العمل من خلال إحداث التميز لكل من العاملين ومنظمتهم ، وإحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة الحياة الوظيفية هي تصميم الوظيفة ويمكن القول بأن هناك خيارات عديدة لتحسين التصميم الوظيفي منها :-

- أ- ترك الوظيفة كما هي : مع توظيف عامل واحد فقط لأداء هذه الوظيفة ، حيث أنه يرغب في العمل في ظروف قاسية وروتينية ، فبعض الأفراد لديهم القدرة والقابلية علي أداء هذا النوع من الوظائف .
- ب- ترك الوظيفة كما هي : ولكن يتم دفع أجر أعلى للعاملين القائمين بها .
- ج- الوظائف الروتينية أو الآلية : يقوم الروبوت بها Robots .
- د- إعادة تصميم الوظيفية Redesign وهذا ما يقع في نطاق أو إطار للتطوير التنظيمي OD ، وحينما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم الوظيفة يكون أمامها ثلاثة بدائل هي :-

الأول - تبسيط الوظيفة Job Simplification، -

حيث يتم تجزئ أو تقسيم المهام والإجراءات الوظيفية ، فالوظيفة الواحدة يمكن أن يقوم بها اثنين أو ثلاثة من العاملين بدلاً من فرد لمفرده ، فالتبسيط الوظيفي يتمشى مع العاملين ذوي القدرات والمهارات المحدودة ، والذين لا يستطيعون أداء الوظائف بشكلها الحالي ، فمن هنا نخفف هذه

الوظائف بمعنى حذف بعض المهام منها أو إضافة عامل آخر للمشاركة مع العاملين الأصلي في أداء نفس الوظيفة .

الثاني - تكبير الوظيفة Job Enlargement :-

وهو عكس تبسيط الوظيفة ، فهو يعني إضافة مهام أو أعباء جديدة ومتنوعة علي الوظيفة مما يجعل الوظيفة غير مملة Non Monotonous ، وهذه المهام الإضافية تؤدي إلي اتساع نطاق الوظيفة Breadth Job ، أي زيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدوران الوظيفي Job Rotation ، إذا فإن تكبير الوظيفة يناسب الأفراد الذين تكون لديهم قدرات ومهارات أكبر مما يؤدون من وظائف .

الثالث - الإثراء الوظيفي Job Enrichment :-

يعني إضافة محفزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية ، من شأنها تمنح الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة ، ويكون له حرية ورقابة وقدرة أكبر في أداء الوظيفة ، إن الإثراء الوظيفي يرتبط بعمق الوظيفة Job Depth ، حيث يعطي شاغل للوظيفة المثرة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير والذاتية في الأداء ، وهو عكس تكبير الوظيفة والذي يعني تنوعاً بسيطاً أو افتقاراً في أداء المهام .

ويوضح الشكل التالي الفرق بين الإثراء والأداء الوظيفي :-

شكل رقم ()

الفرق بين الإثراء والأداء الوظيفي

حاجة الموظف للتقدير	عالي	الإثراء الوظيفي	الإثراء والتكبير الوظيفي معاً
	منخفض	الوظائف الروتينية	التكبير الوظيفي
		تنوع المهام	عالي

فكلما كانت حاجة الشخص إلى التقدير وإثبات الذات والتحدي أكبر وكلما كانت المهام أكثر تنوعاً وعمقاً ، فإن هذا الشخص يحتاج إلى تكبير الوظيفة التي يؤديها وإثرائها في نفس الوقت حتى تقابل حاجاته وقدراته العالية .

أما مزايا الإثراء الوظيفي هي :-

- ١- النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم .
- ٢- توافر رضا وظيفي متميز لدى الأفراد .
- ٣- الأداء الأحسن للمنظمة .
- ٤- أداة لدفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين .
- ٥- غياب أكل ، معدلات دوران أقل ، شكاوي أقل لدخل المنظمة .
- ٦- بكمسب المجتمع المحلي كثيراً من الأداء الأفضل للمنظمات العاملة فيه.

طرق أخرى لتحسين الإثراء الوظيفي منها :-

الأولى .. تنوع المهارات : Skills Variety

حيث يتم أداء مهام متعددة تتطلب مهارات متنوعة ، ويختلف هذا عن تكبير الوظيفية والذي يتطلب من الموظف أداء مهام أكثر ، ولكن يتطلب ذلك نفس المهارات المحددة أو الموجودة لدى الموظف .

الثانية .. وحدة المهمة : Task Identity

حيث يتم قيام الموظف بأداء المهمة بالكامل ويتحمل مسؤوليتها بالكامل ويكون لديه الاستقلالية في الأداء والتصرف والفعل والممارسة .

الثالثة .. تمييز المهمة : Task Significant

وهي المهمة التي يكون لها تأثير قوي على مختلف المهام الأخرى ومختلف الأفراد الآخرين ، وهذا ما يدركه ويلاحظه الفرد أو للموظف الذي يقوم بهذه المهمة .

الرابعة .. الاستقلالية : Autonomy

وهي تعني أن تكون لدى الموظف حرية ورقابة وظيفية أكثر ، وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة أو المهام التي يؤديها .

الخامسة .. التغذية الراجعة : Feedback

ويعني ذلك توفير المعلومات اللازمة والتي تخبر العاملين عن كيفية أدائهم ونقاط القوة والضعف لديهم ، وهذه المعلومات تأتي مباشرة من الوظيفة "التغذية الراجعة للمهمة" ، أو تأتي من شخص آخر قد يكون للمشرف / المراقب / العمل أو الزميل الخ .

ومما سبق يمكن القول بأن الهدف من تصميم وإعادة تصميم الوظائف هو إحداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية وأيضاً متطلبات ومهام ومسئوليات أداء الوظيفة ، وهذا من شأنه أن يحقق الدفع والتحفيز للأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية يوكل هذا يلقي في إطار جودة الحياة الوظيفية ، فإذا لم يكن هناك إثارة وحساس في الأداء والتشغيل فإن العمل سوف يتميز بالركود والخمول والملل .

ترتيبات العمل البديلة : Alternative Work Arrangement

إن إدارة الأفراد مع الإدارات الأخرى تساهم من أجل إحداث المرونة في العمل ، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أما الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ، ومن بين هذه الترتيبات ما يلي :-

أ- جداول العمل المرونة :-

إن هذه الجداول تعطي للعامل الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أية حدود أو قيود علي اختياره ، كما أن هذا النظام يمكن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله ، وأيضاً تحديد عدد أيام العمل ، مثلاً يحدث في ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط ، فإذا كان العامل يعمل ٣٠ ساعة عمل أسبوعياً لمدة ستة أيام في الأسبوع ، فيمكن له اختزال عدد الأيام إلي ثلاثة أيام بواقع عشرة ساعات عمل يومياً ، وهكذا ..

مزايا جداول العمل المرونة هي ..

١- تخفيض معدلات دوران العمل .

- ٢- التكيف الأفضل مع دورة التشغيل والعمل .
- ٣- القدرة علي العمل والتشغيل طوال الأربعة وعشرون ساعة يومياً
Operate Around The Clock .
- ٤- الحفاظ علي الروح المعنوية العالية وزيادة الأداء .

عيوب جداول المرونة هي ...

- ١- عدم رضا المشرفين حيث يقل ذلك للنظام مستويات الرقابة التي يقومون بها علي العاملين .
- ٢- استياء زملاء العمل من نظام الوقت المرن .
- ٣- الافتراض للقائل بأن أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن سوف لا يأخذون العمل مأخذ الجد .
- ٤- تخفيض الأداء الناتج عن التداخلات والاضطرابات غير المرغوبة .

ب- الاتصالات عن بُعد : Telecommuting

حيث يسمح هذا النظام للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي ، وذلك باستخدام نظم الحاسبات الآلية ، التليفون ، الفاكس ، أو البريد الإلكتروني E-Mail أو أي نظام آخر للاتصالات عن بُعد ، تقول الدراسات أن حوالي ٢٠% من كبار الموظفين يستفيدون من هذا النظام طبقاً لإحصاءات ٢٠٠١ في الدول الأوربية وأمريكا .

وهذا المفهوم مرادفاً لمفهوم العمل عن بُعد Telework أو العمل من المنزل Work at Home ، هذا بالإضافة إلي مساهمة الأعمار الصناعية ، وتكنولوجيا المعلومات في هذا النوع ، إن أكثر من مليار مساهم يتعاملون

يومية في بورصة نيويورك - ولا يتأني ذلك - إلا من خلال الاستخدام الأمثل للتصالحات والإدارة والعمل عن بُعد .

هذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أدائها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة والإصلاح واستلام وتسليم بضائع وتجهيزات ، لكن يمكن إدارتها عن بُعد .

مزايا العمل عن بُعد هي ..

- ١- توفير أموال المنظمة من خلال التخلص من التكلفة المكتبية غير الضرورية .
- ٢- الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها ، مما يخفض التكاليف الإدارية.
- ٣- يسمح هذا النظام بتشغيل والاستفادة من الأفراد ذوي المواهب عن بُعد مثل الخبراء والمستشارين وغيرهم .
- ٤- يسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل ، توفير النفقات المرتبطة بالوظائف وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم .

عيوب العمل المرن هي ...

- ١- ألتخلي عن الدور الإشرافي المباشر للإدارة الوسطى .
- ٢- سوف يكون عمل العاملين من منازلهم محدوداً .
- ٣- الحاجة الضرورية إلى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة ، المتابعة ، الأجور والدعم وغيرها .

ج- المشاركة في الوظيفة Job Sharing :-

بمعنى أن يقوم اثنين من الموظفين بالمشاركة في أداء إحدى الوظائف طوال يوم أو وقت للعمل ، ثم يتقاسمون العائد المادي من هذه الوظيفة إلا أن المكاسب سوف تكون منخفضة لكل منهما ، وهذه المشاركة تأتي في نظم العمل المرنة ، إلا أنها سوف تكون غير فعالة إذا تنوع العاملين في عملية المشاركة.

٣- مقابلة التحديات التي تواجه عمليات التوظيف :-

تسمى إدارة الموارد البشرية في حل المشكلات والنزاعات المرتبطة بعملية التوظيف ، ومن أهم التحديات التي تواجه عمليات التوظيف في هذا العصر ما يلي :-

- ١- زيادة عدد العاملين الذين يتقاعدون بسبب أطفالهم أو ظروفهم العائلية .
- ٢- الحاجة المتزايدة للمهارات المتنوعة والتدريب المتميز لأصحاب اللياقات الزرقاء "العمالة الفنية" .
- ٣- مقابلة حاجات العمل المهارية والتحسين المستمر في الجودة ، من أجل ذلك يجب أن تكون المنظمات ، منظمات تعلم تعتمد على الإبداع والابتكار والتطوير .
- ٤- إعادة ترتيب الخطط والأولويات الاستراتيجية ، خاصة في ظل ظروف الكساد وتخفيض العوائد والأرباح في بعض المنظمات العالمية ، مما دعا بعضها إلى الانسحاب .
- ٥- يتأثر الولاء التنظيمي وبقوة من عمليات وسياسات التخفيض والاستبعاد Layoffs & Rightsizing ، وتسبب لهم الضغوط الحارقة Burnout Pressure .

- ٦- إن سياسات التخفيض تخفض ثقة العاملين في المنظمة خاصة للعاملين الجدد الذين تتعهد لهم المنظمة بمسئول وظيفي مزدهر .
- ٧- سرعة تعلم وإدراك العاملين في العصر الحديث لما هو الشيء الأفضل لهم ، وهذا يؤدي إلي مزيد من الضغوط النفسية للعاملين بسبب عدم قدرتهم علي الوصول إلي تحقيق ما يرغبون ، ونفس الضغوط تتعرض لها المنظمة .
- ٨- إن الضغوط قد تزيد أيضاً نتيجة زيادة ساعات العمل مما يؤدي إلي الإنهاك المعنوي للعاملين Emotional Exhaustion .
- ٩- انخفاض معدلات الأمان الوظيفي Job Security الناتج عن عمليات الاستغناء والاستبعاد .
- ١٠- تزداد الضغوط علي العاملين أيضاً وللناجمة من التقدم التكنولوجي المتزايد Technological Advancement .
- ١١- أدت ثورة الاتصالات إلي زيادة وتضخم حجم المعلومات المتاحة مما شكل عبئاً ثقيلاً في فرزها وتصنيفها وتطيلها والاستفادة منها .
- ١٢- هذا بالإضافة إلي زيادة وكثرة للتغييرات والتطورات التنظيمية ، وما يترتب علي ذلك من إعادة هندسة ، إعادة هيكلة ، وتأثير ذلك علي العاملين ومقاومتهم لها في أحيان كثيرة .

هذا ونوضح فيما يلي التغييرات التنظيمية الأكثر حدوثاً في بعض

الشركات الإنجليزية من الفترة ١٩٩٢ حتى ٢٠٠٠ :-

- برامج تغيير الثقافة التنظيمية .
- برامج تحقيق الوفورات .
- برامج تخفيض التكاليف .

- استخدام للتوظيف المؤقت .
- التوسع في الأسواق الجديدة .
- استخدام العمالة المؤقتة / العمل التعاقدى .
- التعيين والتوظيف من خارج المنظمة .
- التوظيف المؤقت للمديرين .
- الانعماج .
- إعادة الهيكلة .

١٣- وقد أوضحت الدراسة التي قدمت التغييرات السابقة في الشركات البريطانية ، أن هذه التغييرات تسبب مشاكل وصعوبات كثيرة لدى العاملين أهمها :-

- أ- الولاء التنظيمي السلبى للعاملين تجاه منظماتهم خاصة تلك التي يعمل بها أكثر من ٥٠٠ عامل .
- ب- ٩١% من أفراد العينة الذين تم استقصائهم أوضحوا أن أسبوع العمل الطويل هو حقيقة في الشركات الإنجليزية ، وهذا يؤثر عليهم فيما يتعلق بعدم تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات العائلة ، فحوالي ١٢% من العاملين يعملون حوالي ٦٠ ساعة أسبوعياً عام ١٩٩٧ ، ٨% عام ٢٠٠٠ .

ج- من المشكلات التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال عن بُعد هي الاستقرار إلى الاتصالات المباشرة مع الرؤساء والمشرفين والمديرين أي الاتصالات وجهاً لوجه Face - to - Face Communications .

د- ٤١% من المديرين في العينة أكدوا أن كثرة التغييرات التي حدثت خلال الأربعة سنوات المذكورة (٩٧-٢٠٠٠) قد أهدت جودة حياتهم الوظيفية .

هـ- أن جودة الحياة الوظيفية هي من الجوانب الهامة اللازم قيام المنظمة بها حتى تنجح التغييرات التنظيمية التي تقوم بها .

و- كما أن جودة الحياة الوظيفية هي أحد عناصر أو أسلحة المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية التي تقابلها مثل :

- التطورات التكنولوجية المتتالية .
- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية .
- العوامل التنافسية شديدة التأثير في البيئة العالمية .
- التغير المستمر في أنواق العملاء ... إلخ .

ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية HRM تلعب دوراً مباشراً ومؤثراً نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية خاصة في ما ذكرناه سابقاً ، لأن جميع أنشطة الموارد البشرية إذا تمت ومورست بطريقة تناسب وتتكامل مع احتياجات العاملين والمنظمة ، فإنها تساهم في تحقيق نفس الهدف ، فوجود وتصميم نظم فعالة للأجور والحوافز والمكافآت ، ووجود نظم عادلة للتوظيف والترقي وتخطيط المسار الوظيفي ، وأيضاً وجود نظم عائلة لتقييم الأداء وتطوير العاملين وتدريبهم لإكسابهم مهارات جديدة ، فإن كل ذلك يساهم في تحقيق مستويات ليست عالية فقط ولكنها متميزة من جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : تأثير الثقافة التنظيمية

إن الثقافة هي السلوك المتعارف عليه في مجتمع ما ، والذي يتكون من المعتقدات والقيم والأنماط والمعرفة والممارسات ، إن هذه الثقافة تؤثر على السلوك الإنساني ، والأفراد يعتمدون ويدعمون للثقافة التي توفر لهم :-

- الاستقرار الوظيفي .
- الأمان الوظيفي .
- الفهم والمعرفة والإدراك .
- القدرة على الإنجاز .

كما يرى أحد الباحثين أن الثقافة هي نظام من القيم والمفاهيم المشتركة والذي يعتمد علي وينشأ من خلال الأفراد ، ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ولذلك يمكن القول بأن الثقافة في منظمة ما تتكون من :

- المعتقدات والقيم المشتركة .
- الشعائر والتقاليد والرسميات .
- الترتيبات المادية "بيئة العمل" .
- الأساطير والقصص والروايات .
- الشخصيات البطولية .
- تاريخ المنظمة ومحطات التميز والإخفاق .
- ثقافة فرق وجماعات العمل .

إن الثقافة التنظيمية Organizational Culture هي الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال ، أنها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط الديمقراطية في الإدارة ، ولذلك فإن

الثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية من خلال :-

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .
- يوفر الإطار الثقافي الإيجابي ، استقرار العمالة وتخفيض معدلات الدوران والغياب والتغيب وغيرها .
- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .
- تركز على الاهتمامات الجماعية (فرق العمل / جماعات العمل) بدلاً من التركيز على الاهتمامات الفردية.
- وجود نظام اجتماعي Social System ثابت ومستقر يؤدي إلى تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وفعالهم .
- الثقافة الأساسية للمنظمة هي جزء أساسي وفعال و متمم للجودة وتحسين الأداء .
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط والنسجام الموظفين بها .
- توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار والإبداع .
- بدون إطار ثقافي فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد .
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- كما تساعد الثقافة على التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم نقل درجات مقاومة العاملين للتغيير وعدائهم له .
- تدعم الثقافة الاتصالات ، العلاقات الإنسانية ، تقوية الولاء والانتماء التنظيمي وتخفيض الأخطاء ، هذا بخلاف المزايا الأخرى التي

يوفرها الإطار الثقافي التنظيمي سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة ، عمليات التحسين المستمر في جودة أداء العمل ، أو في تحقيق أهداف العملاء .

إن السقطة كما يرى البعض تقوم على سبعة مبادئ أساسية تدعم من وجهة نظرنا جودة الحياة الوظيفية ، والمبادئ السبع هي :-

الأول : الابتكار وحب المخاطرة.

الثاني : الاهتمام بالتفاصيل .

الثالث : الاهتمام بالنتائج .

الرابع : الاهتمام بالأفراد .

الخامس : الاهتمام بفرق العمل .

السادس : الحد من مقاومة الأفراد للتغيير .

السابع : ثبات واستقرار ونمو المنظمة في الأسواق التنافسية .

هذا ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاكماً في إحداث التكيف الثقافي أثناء التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة .

ثالثاً : دور النقابات العمالية *The Role of Labour Unions*

يمكن القول في هذا الشأن ما يلي :-

١- إن النقابات العمالية : هي تنظيمات تهدف إلى حماية مصالح العاملين من خلال التفاوض مع أصحاب الأعمال ، ومن الناحية التاريخية فقد لعبت النقابات العمالية أدوراً مهمة في العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وكانت وراء إصدار عدد من القوانين علي مستوى كل الدول لتنظيم العلاقات العمالية .

٢- إن العاملين ينضمون للنقابات العمالية للأسباب التالية :-

- عدم الرضا عن وظائفهم الحالية وظروف التوظيف التي يعملون فيها .
- يعتقدون أن النقابات العمالية يمكنها تحسين ظروفهم وحل مشكلاتهم.
- النجاح المستمر الذي تحققه النقابات العمالية نحو بناء علاقات إيجابية بينها وبين إدارة المنظمات خاصة في الدول والشركات المتقدمة .
- توفر النقابات قوة التفاوض أو المساومة مع أصحاب الأعمال .

٣- وبالرغم مما سبق فليس كل العاملين يدعمون النقابات العمالية

للأسباب التالية :-

- النقابات العمالية تعيد وتحد من المبادرات الفردية ..
- ليس من الضروري في كل الأحيان وجود النقابات لتحقيق المعاملة العادلة علي مستوى المنظمات .

■ إن الشركات التي قاومت تدخل النقابات العمالية قد حققت معدلات عالية من أنماط مشاركة العاملين فيها .

٤- إن النقابات العمالية على المستوى القومي **National Unions** مسئولة عن :-

- تنظيم المجالات والموضوعات الجديدة خاصة المشروعات الجديدة.
- التفاوض في مجال التعاقدات .
- هي أداة مساعدة على المستوى المحلي .
- تقوم بدور واضح في إدارة العوائد .
- تمثل إحدى جماعات الضغط **Lobbying Congress**.
- النضال المستمر خاصة في الأحداث والمواقف الطارئة مثل حالات الاستغناء عن العاملين .

٥- النقابات الدولية **International Unions** : هي تلك النقابات التي لها أعضاء في أكثر من دولة ، سواء على مستوى المنظمات العاملة في النطاق الدولي ، الاتحادات العمالية الدولية ، خاصة التابعة للأمم المتحدة .

٦- النقابات المحلية **Local Unions** : وهي التي تمثل العاملين في مجال أو منطقة جغرافية معينة ، ويكون لها مجلس أو هيئة ينضم إليها عدد كبير من الأعضاء مقابل رسوم مبدئية يدفعها الأعضاء ، وفي ضوء الالتزامات القانونية يتم التصويت لانتخاب الأعضاء أو المسؤولين عن النقابة .

٧- إن ممثل النقابة **Shop Steward** : يعمل في المصنع أو الموقع كموظف قانوني "رسمي" ويتم انتخابه ليخدم كحلقة وصل بين المشرفين والعاملين خاصة عندما تزيد المشكلات .

٨- قد يتم انتخاب وكيل أو ممثل للعمل **Business** : لكي يخدم في مواقع محلية عديدة ممثلاً للعاملين ، ويزور أيضاً مواقع مختلفة لكي يتفاوض مع الإدارة ويدعم الاتفاقيات العمالية .

٩- كيفية تنظيم النقابات العمالية : في كل مجتمع نظام خاص بانتخاب وتنظيم عمل النقابات العمالية ، والنظم الغربية والأمريكية تتبع الخطوات التالية :-

- إرسال معلومات عن النقابة في شكل مستندي ومطبوع وبطريقة تبين النقابة كوكيل للتفاوض أو المساومة عن العاملين .
- إذا وافق ٣٠% من العاملين على الانضمام إلى النقابة من خلال ملء نموذج مُعد لذلك ، فعندئذ تطلب النقابة من إدارة المنظمة الاعتراف بها ، وعادة ما تفضل النقابات لضمها غالبية العاملين إليها قبل طلب الاعتراف بها من الإدارة .
- إن إدارة المنظمة في العادة قد لا تكون سعيدة بالاعتراف بالنقابة ، فتقوم النقابة بتقديم طلب إلى الهيئة القومية لعلاقات العمل "مثل الاتحاد العام لعمال مصر" ، وذلك لضمان القيام بانتخاب أعضاء النقابة ، فإذا الغالبية من العاملين اختاروا النقابة كوكيل للتفاوض عنهم ، فالنقابة تصبح في هذه الحالة معترفاً بها ومصنفاً عليها .
- إذا لم يتم التصديق على النقابة ، فيتم الانتظار سنة كاملة ثم تحاول النقابة ثانية ، وعندما تترك المنظمة أن للتظيم النقابي أصبح واقعاً ومنظماً ، فإنها تدير حملة كبيرة لتوضح مساوئ النقابات العمالية حتى لا ينضم للنقابة المزيد من العاملين .

١٠- المساومة الجماعية **Collective Bargaining** : تتفاوض النقابة وإدارة المنظمة معاً نحو بناء سياسات العلاقات الإنسانية ، والتي سوف

تطبق علي العاملين المنضمين للنقابة بما في ذلك المتقاعدون في بعض الأحيان "لفترة محددة هي ثلاث سنوات في العادة ، إن معظم عقود العمل التي يتم عقدها بين النقابة والإدارة تحدد ماذا يرغب كل منهما .

١١- **المقاييل وتنفيذ الاتفاق** : يجلس أعضاء النقابة والإدارة معا ويعرضون آرائهم ، ثم يتم مناقشتها نقطة نقطة ومن مختلف الجوانب بهدف الوصول إلي قبول متوافق يرضي الطرفين ، وبعد لقاءات متعددة ، يتم معالجة مختلف الثغرات ونقاط الاختلاف وفي حالات تعذر الاتفاق علي قضية أو نزاع ما يتم الحصول علي مساعدة خارجية ، والتي تتمثل في :-

- **الوسيط Mediator** : وهو طرف ثالث يقوم بدراسة الموقف وإعطاء توصيات لحل الاختلافات ، وليست هذه التوصيات ملزمة . It's Not Binding .
- **المحكم Arbitrator** : يتم اللجوء إلي التحكيم عندما يفشل الوسيط ، والتحكيم عملية قانونية ملزمة للطرفين .
- **والتحكيم منه الإلزامي Compulsory Arbitration** : الذي يلزم الأطراف بقبول أحكامه ، حيث يتم التحكيم من خلال وكالة حكومية ، ومنه الاختياري Voluntary arb. ، حيث يتفق الطرفان علي استخدام وتطبيق نتائج التحكيم فيما بينهم كحل للنزاع والخلاف.

١٢- عندما تصل المفاوضات بين الإدارة والنقابة إلي طريق مسدود ، فإن كل من النقابة والإدارة يكونا قادرين علي إيجاد الخيارات اللازمة والمتاحة ، وذلك كما يلي :-

أ- خيارات النقابة Labor Options :

- الإضراب عن العمل Strike وهو يعني وقف العمل مؤقتاً لإجبار الإدارة علي قبول طلبات النقابة .
- المطالبة بالإضراب Picketing من خلال منع العمال من دخول المؤسسة للعمل بها .
- تخفيض حجم العمل والإنتاج Slowdown حيث يستمر العاملین في العمل مع عمل وإنتاج ولداء أقل .
- للمراض Sickouts حيث يظهر العاملین بالمرض ويمكنون في بيوتهم .
- المقاطعة Boycotts حيث يقوم أعضاء النقابة والمتعاطفين معهم بمنع شراء المنتجات الخاصة بالشركة .
- الدعاية Publicity وتنظيم حملات تشمل إرسال إشارات للمنظمة لحل مشكلات العاملين ، سواء تمت للدعاية بطريق الكتابات والخطابات المباشرة لإدارة المنظمة أو تمت من خلال إثارة ومناقشة الخلافات علي صفحات الجرائد المحلية والقومية .

ب- خيارات الإدارة Management Options :

- مفسدي الإضراب (Scabs) Strikebreakers وهم عبارة عن الأشخاص الذين يرفضون الإضراب ، كما تقوم المنظمة بإحلال العاملين المضربين بآخرين غير منضمين للنقابة ، ويتم إدارة المنظمة خلال فترة الإضراب من خلال المديرين الكفاء خاصة للتفنيين منهم .
- الإغلاق Lockouts حيث تمنع إدارة المصنع العاملين من دخول المصنع ، وذلك حتى يقبلون بشروط المنظمة أو العقد .

■ الإنذار القضائي An Injunction حيث تقوم المنظمة برفع الأمر إلى القضاء ،والذي يصدر بدوره أمراً بمنع النقابات من اتخاذ أي تصرفات أو ممارسات من شأنها وقف العمل أو الأضرار بالمنظمة ، وهذا يكون في الحالات المؤكدة لحق المنظمة.

١٣- حركة النقابات العمالية اليوم : هناك انخفاض في عضوية النقابات العمالية قد يكون راجعاً إلى :-

- التحول في الصناعة "الأمريكية" من الوظائف الصناعية إلى الوظائف الخدمية .
- التغير والتنوع في قوة العمل والذي أصبح عدد النساء العاملات فيه كبيراً وأيضاً صغار السن ، وتنوع مهارات العاملين أيضاً .
- الجمود والكسل Inertia الذي أصاب كثيراً من قادة النقابات العمالية ، خاصة من الإخفاق والفشل الذي تعاني منه بعض النقابات العمالية في كثير من دول العالم .

١٤- القضايا المعاصرة لاهتمام النقابات العمالية :-

- الأمن الوظيفي .
- دمج العاملين في عملية للمشاركة واتخاذ القرارات .
- قضايا أطفال ولبناء للعاملين والعاملات .
- القضايا الصحية خاصة في ظل الارتفاع المتزايد لتكاليف الصحة .
- قضايا تدريب وتطوير العاملين .

مما سبق يتضح أن النقابات العمالية هي تنظيمات هادفة إلى تحقيق التوازن العادل بين حقوق العاملين ومصالح أصحاب العمل وفي الإطار القانوني والتشريعي الذي يحكم المجتمع .

كما أن النقابات العمالية تكافح وتتاضل من أجل تعزيز عمليات المشاركة ودمج العاملين وتحسين ظروف العمل التي يعملون فيها ، مع التحسين المستمر في دخولهم ومكافآتهم وظروفهم المعيشية والأسرية ، وقد تعرضنا في الفصل الخاص بتمكين ومشاركة العاملين إلى مختلف أنماط مشاركة العاملين سواء في حل المشكلات - اتخاذ القرارات - المشاركة في الربح - المشاركة في الملكية - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات وغيرها . وكل هذا يدعم ويعزز بيئة عمل صحية وأمنة قائمة على جودة الحياة الوظيفية .

رابعاً : التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية

يمكن القول :

١- إن التطورات التنظيمية والسلوكية في منظمات الأعمال تهدف فيما تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الولاء والانتماء ، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى العملاء وكل الأطراف ذات الصلة بالمنظمة ، ومن هنا جاءت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها .

٢- يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة في القيام بجميع الأنشطة وتقديم مختلف الخدمات للعاملين فيها والمتعاملين معها

، بصرف النظر عما إذا كان هناك إلزام قانوني أو غير قانوني بأداء هذه الخدمات .

ومن ثم يجب علي إدارة المنظمة وهي تتخذ قراراتها وتمارس أعمالها أن تراعي تأثير هذه القرارات والممارسات علي مختلف الأطراف العاملة فيها والمتعاملة معها ، وبما يدعم للتأثيرات الإيجابية لهذه القرارات .

٣- إن المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility في الاتجاهات التقليدية خاصة أيام حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ، تركز علي تحقيق أقصى المنافع والعوائد لحملة الأسهم وأصحاب رأس المال ، وبصرف النظر عن حاجات ومتطلبات العاملين . لذا ففي نظر هذه الاتجاهات أن المسؤولية الاجتماعية هي قيد أو تكاليف زيادة تنفقها المنظمة في أمور ليس لها شأن فيها ، وبالتالي فهي تقلل الأرباح ، وهذا مفهوم خاطئ .

٤- أما في الاتجاهات الحديثة فينظر إلي المسؤولية الاجتماعية بأنها تحقيق لمنافع وعوائد متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، والإنفاق علي الخدمات الاجتماعية للعاملين والمتعاملين مع المنظمة يعود في الأجل الطويل بالمنافع والعوائد والأرباح والتي في مجملتها أكبر بكثير من التكاليف الاجتماعية للمنظمة .

٥- مزاي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هي :-

- تفادي المشاكل والمعوقات التي تفرضها الجماعات المختلفة ضد قرارات وتصرفات المنظمة ، مثل الجماعات التنظيمية ، النقابات العمالية والمساهمين والقوى البيئية الضاغطة .

■ يمكن للمنظمة الحصول على ولاء وانتماء وإخلاص العاملين ، وهذا يحقق الاستقرار التنظيمي ويقلل من مقاومة الأفراد للقرارات التنظيمية .

■ زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف .

■ الحصول على الدعم البيئي المتكامل مثل الدعم المالي وتحقيق علاقات طيبة مع مختلف أطراف المجتمع المحلي .

■ تحسين سمعة وصورة المنظمة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها.

٦- كيفية تحقيق المسؤولية الاجتماعية : من خلال :

■ توفير مختلف الخدمات التي تساهم في دعم العاملين وتحقيق درجات عالية لديهم من الرضا الوظيفي مثل خدمات النقل والسكن والحضانة والترفيه والمصايف ، ودعم الأسرة وأبناء العاملين وغيرها .

■ توفير مختلف الخدمات اللازمة للدعم البيئي مثل حماية البيئة من التلوث وإدارة النظام البيئي ISO 14001 ودعم القطاع الصحي والتعليمي في المجتمع المحلي ، والالتزام بتطبيق التشريعات والقوانين خاصة قوانين العمل وقوانين الضرائب وغيرها .

■ تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، بما يرشد اتخاذ القرارات الإدارية ودعم توجيهها في خدمة جميع الأطراف .

■ دمج الثقافة المحلية وثقافات مختلف العاملين في ثقافة المنظمة ، وبما يعالج قضايا ومشكلات التنوع الثقافي وتحقيق فرص للتوظيف العادلة وعدم التمييز بين العاملين على أساس النوع / السن / العقيدة ... الخ .

خامساً : التزام المنظمة بالمسؤولية الأخلاقية

يمكن بيان ذلك من خلال :-

١- الأخلاقيات عبارة عن القيم والمبادئ والأنماط والمعتقدات التي تحكم مجتمع معين ، فهناك مجتمعات شرقية وأخرى غربية ، هناك مجتمعات إسلامية وأخرى غير إسلامية ودخل المجتمع الواحد تختلف هذه للقيم والأخلاقيات .

٢- المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility هي التزام المنظمة بالأخلاقيات السائدة في المجتمع وعدم التعارض مع هذه الأخلاقيات أو محاولة دمجها أو العمل ضدها ، ومن أمثلة الالتزام بأخلاقيات المجتمع ما يلي :-

أ- قيام الشركات الأجنبية العاملة في مجتمع ما بالحفاظ على أخلاقيات هذا المجتمع ، لقد منع مكدونالدز محلته في الهند من استخدام لحوم البقر في إعداد وجباته ، حفاظاً على الشعائر الهندوسية .

ب- الشركات التي تنتج لحوم في الدول الغربية وتصدرها للدول الإسلامية يكتب على عبواتها عبارة "مذبوح - أعد على الطريقة الإسلامية".

ج- الملابس البيضاء والسبع والمصليات كلها تأتي إلى بلاد الإسلام من دول ليست مسلمة .

٣- من المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها منظمات الأعمال مليلي :-

الأول : السبدأ التفعلي القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومختلف الأطراف ، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية

وأهداف العاملين والأطراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفئات وفي إطار كفائة تنظيمية عالية ، فهذا للمبدأ يقوم علي أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع لأ أكبر قدر من الأفراد .

الثاني : الالتزام بالحقوق الأخلاقية مثل :

- توفير الحياة والأمن .
- للمصداقية في التعامل .
- الحفاظ علي سريّة وخصوصية العاملين .
- حرية التعبير والكلام والمشاركة .
- دعم الملكية الخاصة .

الثالث : الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال :

- التوزيع العادل والمعاملة المتساوية لجميع العاملين علي أساس مهاراتهم وإبداعاتهم وأدائهم دون تمييز آخر .
- الالتزام بالوضوح من حيث الأهداف / المعاملات / السياسات والاستراتيجيات التنظيمية ومع كافة الأطراف .

الرابع : الواجبات الطبيعية من حيث :

- التزام المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة للعاملين دون تحميلهم أي مخاطر أو أمراض .
- المهام والواجبات الوظيفية لا يجب أن تتسبب في إحداث منافع إضافية علي العاملين .
- عدم خروج التكاليف التنظيمية للعاملين عن المهام والواجبات التنظيمية القانونية .

ومن عرض مفهومى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية نرى أنه يدعم في جزء كبير منه العاملين في المنظمة ، ويقوى من مراكزهم ومشاركتهم والحفاظ على حقوقهم الاجتماعية والأخلاقية ، وهذا يوفر إطاراً فعالاً لـجودة الحياة الوظيفية .

سادساً : فرق العمل المدارة ذاتياً

في ظل التطورات الإدارية والسلوكية تظهر وتنمو فرق العمل وفرق حل المشكلات ، وذلك بهدف دعم وتمكين العاملين في المنظمة ، و فرق العمل الموجهة أو المدارة ذاتياً هي من فرق العمل الدائمة في المنظمة ، هذا ويمكن القول بأن هذه الفرق تنقسم بالخصائص التالية :-

- ١- يتكون فريق العمل المدار ذاتياً Self Managed Team من مجموعة من الأعضاء متنوعي المهارات والمعارف ، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت .
- ٢- يعطي فريق العمل الموارد الإنتاجية المناسبة والتي تؤهله لأداء وتنفيذ أعماله ومهامه بنجاح .
- ٣- يدعم فريق العمل بسلطة اتخاذ القرارات والتي تعني أن الأعضاء يكون لهم حرية حل للمشكلات وإنفاق المال والتخطيط للمستقبل وتقييم النتائج وأيضاً اختيار أعضاء جدد .
- ٤- يتحمل فريق العمل القيام بأعباء ومسؤوليات أخرى مثل جدولة العمل ، تنظيم استخدام الموارد ، وتنظيم الإجازات .

٥- قد يتم في بعض الأحوال اختيار مشرف يقود فريق العمل هذا وبأقل قدر من التدخل في نشاط الفريق ، وهذا المشرف يتم تعيينه من داخل المنظمة .

٦- تستخدم شركة فولفو Volvo فرق القيادة الذاتية ، حيث يتقابل أعضاء الفريق لمدة من ٧ - ١٠ ساعات كل تجميع أربعة سيارات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات .

٧- في شركة جنرال موتورز GM تقوم هذه الفرق بجدولة وتشغيل الآلات ، كما يقوم الفريق بإدارة المصنع أثناء عم تواجد المديرين خاصة في ورديات الليل .

٨- في شركة AT & T للاتصالات الأمريكية تعتمد علي فرق العمل الموجهة ذاتياً ، حيث يوجد من ١٠ - ١٥ عضو في كل فريق ، ويكون الفريق مسؤولاً عن التصرف مع طلبات العملاء ، ويسمى بفريق العمل المعتمد Credit Team أي المدمم من قبل المنظمة بمساطر التصرف واتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء ، وفي ظل تنظيم العمل حول فرق العمل المدارة ذاتياً ، فإن الفريق يقوم بالتصرف ومعالجة ٨٠٠ عملية أو ممارسة يومياً بدلاً من ٤٠٠ في النظم التقليدية ، كما تقبل هذه الفرق إلي إجابات لأي مشكلات مطروحة خلال ٢٤ ساعة من ظهورها .

٩- أوضحت إحدى الدراسات الميدانية في نظم القيادة الموجهة ذاتياً أي فرق العمل المدارة ذاتياً ، ما يلي :-

أ- الإدراك الإيجابي من قبل العاملين لنظم الإدارة الذاتية الفضل من إدراكهم لنظم الإدارة التقليدية لفرق العمل .

ب- أن نظم القيادة الذاتية لفرق العمل أكثر فاعلية عنها في النظم التقليدية الأخرى .

ج- إن فرق العمل المدارة ذاتياً تتمتع بجودة حياة وظيفية QWL أفضل من الفرق التقليدية .

د- تزداد درجة الرضا الوظيفي والشعور بالاستقلالية والنمو والإنجاز الشخصي في الفرق الموجهة ذاتياً عن الفرق التقليدية الأخرى .

١٠- في بحث تم تطبيقه على ١٠٠ شركة تم اختيارها عشوائياً ، تبين أن ٦٧% من هذه الشركات تطبق نظام فرق العمل الموجهة ذاتياً ، ووجد أن هذه الشركات تتمتع بدرجة أكبر من حيث الرضا الوظيفي والتنظيمي ، ودرجة أكبر في جودة الحياة الوظيفية وأيضاً معدلات أداء أعلى .

- ١١- بيّنت الدراسات الميدانية في هذا الشأن أن فرق العمل المدارة ذاتياً يوجد لها قائد عكس ما هو متصور أنه ليس لها قائد ، إلا أن القائد يكون دوره مختلف في فرق العمل الذاتية ، ويتضمن هذا الدور ما يلي:
- للتدخل في حل المشكلات التي تعترض أعضاء الفريق خاصة في أوقات وحالات الأزمات والطوارئ .
 - تحديد سلطات ومسؤوليات أعضاء الفريق .
 - للتنسيق بين المهام المختلفة والمتعارضة .
 - للربط بين الإدارة العليا للمنظمة وفرق العمل الذاتية .
 - دعم وتنمية الاعتماد الذاتي لدى أعضاء جماعة العمل .
 - لا يتدخل القائد بفرض العقاب أو الثواب الفوري ، ولكن بعدما يتم إنجاز المهام وتحقيق الأهداف .

■ يرمز إلي هذا القائد في بعض الأحيان بالقائد الخارجي أو غير المتدخل External Leader .

١٢- في دراسة Manz & Sims , 1997 تم اختبار سبعة عوامل في فرق العمل الذاتية ، ووجد أن هذه العوامل بينها وبين كل من فاعلية القيادة ورضا العاملين وجودة للحياة الوظيفية ودرجة ارتباط قوية ، وهذه العوامل التي تم اختبارها هي :-

- التوقع الذاتي .
- وضع الأهداف بطريقة ذاتية .
- النقد الذاتي .
- الدعم الذاتي .
- التقييم الذاتي .
- التوجيه الذاتي لبعضهم البعض .
- الفهم المتبادل لرسالة المنظمة أو رسالة الفريق .

إلا أن هذه الدراسة لم تنطبق لقياس العلاقة بين العوامل السبعة السابقة والنتائج التنظيمية "المخرجات" ، نظراً لتدخل عوامل أخرى في المخرجات أهمها المنافسة ، سوق المنظمة ، للقوانين الداخلية والخارجية والعوامل المادية المرتبطة بالموارد البشرية وغيرها .

١٣- أوضحت إحدى الدراسات الميدانية ، والتي قامت بدراسة نوعين من فرق العمل ، الأولى ذاتية الإدارة ، والثانية تقليدية ، أن فرق العمل المدارة ذاتياً يتوافر فيها العوامل السبعة سالفة الذكر ، كما أن الفرق الذاتية يجب أن تتسم بالخصائص والصفات التالية :-

- التعليم الجيد .
- تقارب الأعمار "المن" .

- الخبرات للذاتية بالعمل .
 - الوعي والإيمان برسالة المنظمة .
 - حد أدنى من سنوات العمل بالمنظمة .
 - الاختيار والفهم والاعتماد المتبادل لأعضاء الفريق .
- ١٤- إن فرق العمل التقليدية تتصف بسمات تختلف عن الفرق الذاتية وأهم سمات فرق العمل التقليدية :-
- الاختيار العشوائي لأعضاء الفريق .
 - عدم التجانس بين الأعضاء من حيث السن والمهارات .
 - الاهتمام بالأشكال الإدارية والتنظيمية لأفرادها وليس الاهتمام بما يمكن أن يقدمه للعمل .
- ١٥- أكدت بعض الدراسات على أن فرق العمل الذاتية تتمتع بقدر أكبر من جودة الحياة الوظيفية من فرق العمل التقليدية ، وأيضاً ترتفع فاعلية الأداء في الفرق الذاتية عن التقليدية ، ويمكن قياس ذلك من خلال :
- الرضا الوظيفي .
 - الدافعية للعمل .
 - انخفاض معدلات التسرب الوظيفي والشكاوي .

ونخلص من مناقشة هذا العنصر إلى أن هناك علاقة طردية بين فرق العمل الموجهة ذاتياً ومستويات جودة الحياة الوظيفية ، فكلما زادت ذاتية الإدارة والمراقبة والتصرف والمعالجة واتخاذ القرارات ، زاد المستوى المعنوي والرضا الوظيفي وثقة بالنفس والاستقلالية والنمو الشخصي ، وكلها عوامل تدعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

الخلاصة :

بعد مناقشة العناصر الواردة في هذا الفصل يمكن لنا أن نستنتج ما يلي :

أولاً : إن جودة الحياة الوظيفية تنبع وترتبط بأي أعمال أو تصرفات أو توجهات تقوم بها الإدارة العليا أو كبار المديرين والقادة فيها ، ويكون من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي ، والتركيز على العاملين باعتبار أنهم ثروة للمنظمة يجب استثمارها جيداً ، كما أنهم أي العاملين ينظر إليهم كأصول وليس كتكلفة .

ثانياً : وفي إطار التوجه السابق يمكن القول وباطمئنان أن العوامل التالية تحقق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية "إضافة إلى ما تم مناقشته في فصول أخرى من الكتاب" :-

١- إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة ، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف .

٢- النقابات العمالية للمشاركة والإيجابية .

٣- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها ، وبالطبع المتعاملين معها" .

٤- فرق العمل الموجهة ذاتياً من أهم عناصر تحقيق ودعم جودة الحياة الوظيفية في المنظمة .

٥- الثقافة التنظيمية ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع ، ومعالجة قضايا للتنوع البشري داخل المنظمة يسهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة ويقلل من حالات التوتر والضغط والصراعات ، وكل هذا يحقق جودة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة .

أسئلة وتطبيقات

س ١ : عرف المفاهيم التالية :-

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ▪ HRM | ▪ Ethical |
| ▪ OD | ▪ QWL |
| ▪ OB | ▪ Leadership |
| ▪ Organizational Culture | ▪ Job Design |
| ▪ Labor Unions | ▪ Job Simplification |
| ▪ Local Culture | ▪ Job Enlargement |
| ▪ Social Responsibility | ▪ Job Enrichment |

س ٢ : أذكر أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات للصناعية كبيرة الحجم ؟ مع تعريف مختصر لكل وظيفة ؟

س ٣ : أذكر أين يقع مفهوم وإطار تحقيق جودة الحياة الوظيفية في أنشطة الموارد البشرية ؟.

س ٤ : كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في سرعة تحقيق جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٥ : ماذا يعني مفهوم إعادة تصميم الوظيفة ؟ وما هي طرق ومجالات إعادة التصميم ؟ وكيف يؤثر ذلك علي إحداث التوازن بين عمل الموظف وأسرته ؟

س٦ : كيف يمكن للنقابات العمالية أن تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين المنضمين لها ؟ وما هي مشكلات النقابات العمالية في الدول المتقدمة حالياً ، وما هو حال النقابات العمالية في الدول النامية ؟

س٧ : الالتزام الاجتماعي والأخلاقي لمنظمات الأعمال يمكن القول بأنه يساهم في تحقيق جودة الحياة Quality Life بمعناها الشامل .. كيف يكون ذلك :

- أ- علي مستوى المجتمع .
- ب- علي مستوى المنظمة .
- ج- علي مستوى العاملين .

س٨ : تتزايد جودة الحياة الوظيفية في ظل فرق العمل الموجهة ذاتياً كيف يكون ذلك ؟

س٩ : هل يمكن القول بأن العناصر أو الأبعاد أو الجوانب اللازم للقيام بها (لتحقيق جودة الحياة الوظيفية) هي كل ما يؤدي إلي الرضا الوظيفي للعاملين ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فلأنكر الأسباب والمبررات في حدود صفتان فقط ؟ وإذا كانت الإجابة بلا ... فلماذا مع ذكر خمسة أسباب لتبرير وجهة نظرك ؟ ..

مراجع الفصل

1. Stephen P. Robbins , organizational Behavior : Concepts , Controversise & Applications , N.J., Prentice Hall, 1998 .
2. Less Worrall & Cary L. Cooper, The Quality of Working Life : The 2000 Survey of Manager's Changing Experiences, The Institute of Management (Im) , University of Manchester Institute of Technology, january 2001, E-Mail : Public affairs @ imgt.org.uk.
3. <http://www.nwlink.com/> (Quality of Working Life) From Big Bog's Leadership page organizational Behavior.
4. File.//c:/Documents and Setting / Papers/ Desktop/ New Folder (2) / Inlroduction to Business 14/04/2007.
5. http://www.ilo.org/public_english/ Work Organization, 1999 .
6. د/سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي : مبادئ وأساسيات ، بورسعيد ، مكتبة الجلاء ، ٢٠٠٧ .
7. Stephen J. Havlovic, Quality of Work Life & Human Resource Outcomes, Industrial Relations , Vol.30, No.3, Fall 1991 .
8. Cohen, Susan G. , Chang, lei & Ledford, Gerald EJr, A Hierarchical Construct of Self - Management Leadership and its relationship to Quality of Work Life and Perceived work group effectiveness, personnel psychology, V.50, N.2, Summer 1997, PP.275-308.

الفصل السادس

**جودة الحياة الوظيفية في بعض الدول
ومنظمات الأعمال الدولية**

الفصل السادس

جودة الحياة الوظيفية في بعض الدول ومنظمات الأعمال الدولية

مقدمة وأهداف للفصل :

يناقش هذا الفصل بعض التطبيقات العالمية للمفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية ، ولا شك أن هذه التطبيقات وتلك النماذج تختلف في مضامينها ومفاهيمها ، فقد يكون الهدف منها هو تحقيق الرفاهية والسعادة للأفراد علي مستوى المجتمعات ، وقد يكون الهدف منها هو تحقيق الرضا الوظيفي علي مستوى منظمات الأعمال ، كما تختلف النظرة إلي المفهوم ، ففي مستوى الدول يكون التطبيق من منطلق أنها مسئولية للدولة تجاه مواطنيها ، ووجهة نظر المنظمات قد تكون في إطار المسئولية الاجتماعية والأخلاقية لها تجاه العاملين فيها أو حتى المتعاملين معها ، ولا شك أن هذه الاختلافات تنبثق الجوانب العلمية والإطارات النظرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية .

ولذا يمكن القول بأن أهم أهداف هذا الفصل هي :

- أولاً : التعرف علي بعض الممارسات والاستراتيجيات التطبيقية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في بعض المجتمعات والدول .
- ثانياً : التعرف علي بعض النماذج والتطبيقات العملية علي مستوى بعض الشركات والمنظمات العاملة في النطاق الدولي .

جودة الحياة الوظيفية هي بعض الدول

ثالثاً : علي المستوى المحلي والأكاديمي تعظيم كيفية الاستفادة من هذه التطبيقات والممارسات ، وذلك باعتبارها أنماط يجب اتباعها أو الاستفادة منها ، وذلك في ظل ما يعرف باسم Benchmarking .

ولتحقيق هذه الأهداف فسوف نسوق الأمثلة والأساليب والتماذج التالية :-

أولاً : جودة الحياة الوظيفية في سنغافورة

وسوف نعرض لها من خلال :

دراسة (Thomas A. Wyatt & Chay Yue Wah, 2001):-

وهي بعنوان : إدراك جودة الحياة الوظيفية : دراسة لتطوير العاملين في سنغافورة .

تلخيص الدراسة في :-

أ- فحص واختبار درجة إدراك العاملين للسينغافوريين لجودة الحياة الوظيفية .

ب- مجتمع البحث عبارة عن ٣٣٢ مدير تنفيذي تم تجميع البيانات منهم من خلال قائمة استقصاء مخططة ، وذلك بهدف التعرف علي اهتماماتهم وإدراكاتهم تجاه جودة الحياة الوظيفية .

ج- أظهرت النتائج الأساسية لهذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية لجودة الحياة الوظيفية هي :

- الأولى : بيئة عمل مفضلة ووجود فرص التقدم الوظيفي .
- الثانية : دعم الإدارة لتحقيق الاستقلالية والنمو الشخصي .
- الثالثة : نظم المكافآت .
- الرابعة : تأثير العمل علي الحياة الشخصية للعاملين .

إن النتائج البحثية لهذا البحث تمت في إطار التوجه نحو القياس إلى نمط Benchmarking ، كما أن النتائج تدعم الإطار المفاهيمي للعوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية ومختلف أبعادها .

بعض التفاصيل البحثية :

أ- إن العمل يعتبر من الناحية التاريخية والعملية حافظاً وعاملاً هاماً في حياة جميع الأفراد ، كما أن الاهتمام بكيفية تنمية وإكساب العاملين مهارات وخبرات متزايدة ودمجهم في العمل من الأمور التي تلقى اهتماماً متزايداً. ب- إن مفهوم أو مصطلح جودة الحياة الوظيفية QWL قد أثر في المؤتمر الدولي عن جودة الحياة الوظيفية سنة ١٩٧٢ ، والذي عقد في Arden House ، وقد جاء المفهوم لكي يربط بين الإدارة والنقابات العمالية وبما يحقق التعاون بينهما .

ج- وخلال القرن العشرين فإن مفاهيم العلوم الاجتماعية المرتبطة بالعمل ظهرت من خلال الحركات العلمية مثل :

- حركة الإدارة العلمية .
- العلاقات الصناعية .
- نظرية للنظم الاجتماعية والفنية .
- منظمات التعلم .

د- وقد عرف (Cherns, 1978) جودة الحياة الوظيفية بأنها : "مفهوم يتضمن إحداث التزاوج بين المنظور الهيكلي والنظامي للسلوك التنظيمي ومنظور العلاقات الشخصية ومنظور العلاقات الإنسانية ونمط الأشراف.

هـ- في أمريكا الشمالية وأوروبا واليابان أدرك مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أنه منهج يقود إلي حجم أكبر من الديمقراطية والاهتمام بالجوانب الإنسانية في بيئة ومكان العمل ، مما يؤدي إلي زيادة إنتاجية قوة العمل . وقد أوضح (Thomas, 1983) أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تقدم حركة نحو التزاوج الأكبر وللتنسيق الأعرق بين المعرفة والمهارات اللازمة لقوة العمل .

و- يرى بعض الباحثين أن التركيز علي الإنسانية Humanization في العمل يشمل الحاجة إلي حماية العامل من المخاطر الصحية والمهنية في ضوء متطلبات الصحة والأمن الوظيفي ، بالإضافة إلي أهمية المفاوضات حول الأجور ونظم العمل ، وذلك بهدف حماية العاملين من ظلم واستبداد أصحاب العمل والمديرين .

ز- وفي العصر الحديث يبين بعض الباحثين أن استراتيجيات التطوير التنظيمي في أمريكا تركز علي دور النقابات العمالية في زيادة حجم وأنماط وفعالية المشاركة من جانب العاملين ودمجهم في عملية صنع واتخاذ القرارات خاصة في مجالات :-

- التكنولوجيا الجديدة .
- بيئة العمل .
- للتدريب والتطوير .
- نظم العمل والتغيير التنظيمي .

إن التركيز علي جودة الحياة الوظيفية يستخدم كعامل مؤثر لإحداث للتنسيق بين الإدارة والنقابة .

أما الوضع في سنغافورة فإن هناك عدداً قليلاً من المنظمات هي التي تطبق جودة الحياة الوظيفية ، كما أن الكتابات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم في البيئة السنغافورية تعتبر محدودة ، ومن الجوانب التي تطبق في سنغافورة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية العناصر التالية :-

أ- التشاور والتنسيق المستمر بين الإدارة وال نقابة .

ب- حلقات الجودة .

ج- حلقات العلاقات الصناعية .

د- مشاركة العاملين .

وقد أدى تطبيق هذه العناصر إلى تحقيق معايير أداء عالية وأيضاً تحسين في الجودة .

ينظر في سنغافورة إلى جودة الحياة الوظيفية باعتبار أنها :-

- حركة مثل الحركات الإدارية "العملية - الإنسانية - للنظم" .
 - موضع للتدخلات التنظيمية متبادلة التأثير .
 - نمط حياة للعمل يشعر به العاملين في إطار الاهتمام بقيم العمل .
- . Work Values

أما عن حال أو مؤشرات الرضا الوظيفي والتي هي ناتج طبيعي لتطبيق المفاهيم الحديثة ومنها جودة الحياة الوظيفية ، وذلك في بيئة العمل السنغافورية ، فقد بينت للتقارير الاقتصادية لعامي ٨٦ ، ١٩٨٧ ما يلي :-

- أن العاملين ينقصهم الولاء والانتماء التنظيمي .
- ارتفاع معدلات دوران العمل بينهم ، خاصة الفئات الفنية كالمهندسين والمشرفين الفنيين .

▪ الخوف الشديد من السلطة الإدارية للمديرين Attriation of

• Managerial Authority

▪ زيادة حجم الشكاوي المستمرة من أصحاب العمل تجاه العاملين .

▪ التغيير المستمر في قيم وتوقعات العمل أدى إلى تغييرات أخرى في

مجالات الأجور والدخول .

▪ الحاجة إلى تطورات سريعة للجودة والنظم الاجتماعية والدعم

والمشاركة ، وبما يتواءم مع النمو المتزايد إقتصادياً وإجتماعياً في

سنغافورة .

▪ الحاجة إلى إعادة هيكلة الوظائف بما يتناسب ومهارات العمل الجديدة

المطلوبة ، وإعادة تصميم الوظائف بحيث تصبح ذات معنى ومغزى

وذات أهمية ، وتحقيق استقلالية العاملين عند أداء المهام والعمليات .

يخلص البحث إلى أن عناصر جودة الحياة الوظيفية المطلوب التركيز

عليها في بيئة العمل السنغافورية ، والتي أظهرتها نتائج الاستقصاء الموجه

للـ ٣٣٢ مدير تنفيذي هي:-

أ- إتاحة الوظائف .

ب- التدريب والتحرك "النقل" .

ج- الأمن وتحقيق المكاسب الوظيفية .

د- ظروف العمل .

هـ- نظم التعويض .

و- الفرص الوظيفية .

ز- الاستقلالية .

ح- الإنجاز .

- ط- التحدي .
- ي- المسؤولية الشخصية .
- ك- فرص للمشاركة في صنع القرارات .
- ل- التركيز على البعد الإنساني في العمل .
- م- تمكين العاملين .
- ن- برنامج تحسين الجودة .
- س- الإدارة الشاملة / الكلية .
- ع- للتقييم المستمر لجودة الحياة الوظيفية .

يختلف مفهوم وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية حسب الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما ، والتي يرى بعض الباحثين أن الثقافة تركز في بيئة العمل على أربعة أبعاد هي :-

- الفردية Individualism .
- القوة Power distance .
- الذكورة : Masculinity .
- تجنب عدم التأكد : Uncertainty Avoidance .

ثانياً .. جودة الحياة الوظيفية في دول الاتحاد الأوروبي .

قامت المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف الحياة والعمل بإعداد هذا البحث ، اعتماداً على بيانات تم تجميعها على مستوى دول الاتحاد الأوروبي (الـ ٢٥ دولة) وذلك بشأن التعرف على أهم القضايا والتحديات الخاصة بجودة التوظيف والعمل في أوروبا .

وقد قامت مؤسسة مراقبة ظروف العمل الأوروبية (EW CO) بتجميع البيانات المطلوبة من خلال القيام بمسح شامل علي مستوى الدول الأوروبية ، وقد كانت نتائج هذا البحث التركيز علي أربعة أبعاد أساسية لجودة الحياة الوظيفية وجودة العمل هي :-

- الأول : للتأكيد علي أمن وسلامة عملية للتوصيف والتطور المهني .
- الثاني : للتركيز علي الجوانب للصحية وتحقيق الرفاهية للعاملين .
- الثالث : لتطوير مهارات وقدرات العاملين .
- الرابع : تحقيق التماسق والتوازن بين العمل والحياة .

وفيما يلي شرحاً مبسطاً لأهم نتائج المسح في هذه الأبعاد الأربعة :

الأول : المسار المهني والتوظيف Career & Employment :-

يغطي هذا العنوان موضوعات كثيرة أهمها :

١- معدلات نمو التوظيف Employment Growth :-

توضح البيانات السرفمية التي تم الحصول عليها من الدول الخمسة وعشرين المكونة للاتحاد الأوروبي ، انخفاضاً محدوداً في معدلات نمو التوظيف في الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤ ، كما أن معدلات للتوظيف بالنسبة للرجال ظلت علي حالها من الانخفاض في عامي ٢٠٠٢ ، ٢٠٠٣ .

٢- عدم كفاية سوق العمل Inactivity :-

إن المرض وعدم القدرة علي العمل هي أسباب الخمول الذي شهده سوق العمل الأوروبي خلال فترة البحث من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٤ . ويمكن توضيح أسباب خمول السوق لمن هم في سن العمل ١٥ - ٦٤ سنة كما يلي :

■ الإحباط ٤,٥%

■ الأمراض وعدم القدرة	١٣,٢%
■ مسئولية الأسرة	١٦,١%
■ التقاعد	٢٠,٥%
■ التعليم والتدريب	٣٢,٥%
■ أخرى	١٣,٢%

والأمراض وعدم القدرة على العمل كسبب لعدم كفاءة سوق العمل ،
يتغير من دولة لأخرى فهو يبدأ من ٥,٢% في اليونان إلى ٣٦,٥% في
السويد .

٣- البطالة "عدم توظيف الشباب" Youth Unemployment-

وصلت نسبة البطالة بين الشباب إلى ١٨,٥% عام ٢٠٠٥ على المستوى
القومي ، وهذا المعدل يتراوح ما بين ٨,٢% في نيوزلندا إلى ٣٦,٩% في
بولندا .

٤- عقود التوظيف Employment Contracts-

زادت نسبة العقود الثابتة للشروط في بعض الدول ، حيث وصلت نسبة
التشغيل على أساسها إلى ٣٢,٥% في إسبانيا ، ٢٢,٧% في بولندا ، ١٩,٨%
في البرتغال ، ولكنها ليست شائعة في لكسمبرج فنسبتها هي ٤,٩% وفي
أيرلندا ٤,١% وفي أستراليا ٢,٦% . وفي غالبية الدول تتأثر النساء أكثر من
الرجال بالعقود غير الثابتة أي المؤقتة .

وعلى مستوى الجنس نجد أن العقود الثابتة تشكل توظيف نسبة ٦٤,٥% بالنسبة للرجال ، ٦٨,٣% بالنسبة للنساء ، وعلى المستوى الكلي تمثل عقود التوظيف الثابتة ٦٦,٤% من إجمالي التوظيف .

٥- الجنس والمواقع الإدارية Gender & Management Positions

في الربع الثاني من عام ٢٠٠٥ أحتلت النساء حوالي ٣٢,١% من المواقع الإدارية في الخمسة وعشرين دولة المكونة للاتحاد الأوربي ، وتختلف هذه النسبة بين الدول وبعضها ، فحدها ٤٤,٣% في لاتفيا بينما ١٣,١% في سيبيريا .

٦- الأجر العادل Pay Equity

في عام ٢٠٠٥ كانت هناك فجوة في الأجور على أساس النوع وصلت إلى ١٥% في دول الاتحاد ، وكانت منخفضة في مالطا ٤% ، البرتغال ٥% ، بلجيكا ٦% ، ولكنها كانت مرتفعة إلى ما بين ٢٣% إلى ٢٥% في ألمانيا ، سلوفاكيا إستونيا وسيبيريا .

٧- الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يوضح الجدول التالي التغيرات التي حدثت في الرضا الوظيفي في الدول الأوروبية خلال الأعوام المذكورة :

الرضا الوظيفي	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
منخفض جداً %	٣	٣	٢
منخفض %	٥	٦	٥
منخفض إلى حد ما %	١١	١١	١١
مرتفع إلى حد ما %	٢٤	٢٥	٢٥

مرتفع %	٤٠	٤٠	٤٠
مرتفع جداً %	١٧	١٧	١٧
المتوسط	٤,٤	٤,٤	٤,٤
(المقياس ١-٦ نقاط)			

يلاحظ الثبات النسبي للرضا الوظيفي بين السنوات الثلاث ويصل في المتوسط إلى ٤,٥ نقطة على مقياس يتدرج من ١-٦ نقاط .

الثاني : الصحة والرفاهية Health & Well - Being :-

إن الحفاظ على الصحة وتعزيز جوانبها للعاملين من الأمور التي تعكس جودة حياة العمل ، بالإضافة إلى تحقيق الرفاهية والسعادة في بيئة العمل ، سواء كانت هذه السعادة مرتبطة بالجوانب المادية أو الجسدية أو العقلية أو الاجتماعية . وتعكس حوادث العمل الحالة الصحية للعاملين ، ونقول الإحصاءات بأن هناك انخفاض في حوادث العمل فيما بين ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٣ ، إلا أن الحوادث الخطيرة أثناء العمل تزيد لدى النساء فيما بين ١٩٩٩ ، ٢٠٠١ .

ولذا فهناك فجوة كبيرة من حيث حجم ونسبة الحوادث الحادثة للرجال والنساء ، وحوادث العمل المتتالية التي تسبب ثلاثة أيام فأكثر من الغياب ، وتحسب النسبة لكل ١٠٠,٠٠٠ شخص / موظف .

ويوضح الجدول البيانات التالية للحوادث للقائمة أثناء العمل :

١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
١٠٠	٨٨	٨٧	٨٥	٨٠	٧٧

الثالث : تطوير المهارات Skills Development :-

تم تناول ذلك من خلال الجوانب التالية :

١- مستوى المؤهل التعليمي Educational Attainment Level :-

هناك تأثير للمستوى التعليمي علي معدلات التوظيف بين كل من الرجال والنساء ، ففي توظيف الرجال نجد ٥٧% مستواهم التعليمي منخفض ، ٣٦% بالنسبة للنساء من المستوى التعليم المنخفض .

٢- نسبة التسرب المبكرة من المدرسة Early School Leavers :-

معدلات تسرب عالية	{	٤١,٢%	■ مالطة
		٣٨%	■ البرتغال
		٣٠,٨%	■ ألبانيا
معدلات تسرب منخفضة	{	٥,٥%	■ بولندا
		٥,٨%	■ سلوفاكيا
		٨,٤%	■ تشيكوسلوفاكيا

■ ويمكن القول بأن معدل التسرب مبكراً من المدارس انخفض من ١٧,٧% عام ٢٠٠٠ إلى ١٥,٢% عام ٢٠٠٥ . ولكنه أقل من المعدل المستهدف الوصول إليه وهو نسبة ١٠% .

■ هذا بالإضافة إلي أن نسبة للتسرب المرتفعة تتحصر في المن ما بين ١٨-٢٤ سنة عند مستويات التعليم أقل من الثانوي .
■ الارتفاع النسبي لعدد المتسربين من الرجال عن النساء .

٣- التعلم مدى الحياة Lifelong Learning :-

١- في الدول الأوربية الس ٢٥ نجد أن العاملين من سنة ٢٥ - ٦٤ سنة يحصلون على بعض البرامج للتدريب والتعليمية . ونسبة النساء المتكديات والمتعلمات أكبر من الرجال ، "المدى من ١٢% في هنجاري إلى ٨٩% في استراليا" .

٢- أن الجماعات من هم في سن الشباب يحصلون على درجة متميزة في التدريب والتعليم أفضل من الكبار . بينما يوجد اختلاف ضيق بين النساء والرجال من ٢٥-٥٤ سنة ، وهناك فجوة قدرها ١٠% في السن ٥٥-٦٤ سنة .

٣- هناك تعليم وتدريب غير رسمي ، ويشمل كل أنواع التعليم والأنشطة والتي لا تكون جزءاً من برنامج التعليم الرسمي ، والتعليم غير الرسمي يعرف بأنه التعليم الذاتي Self - Learning والذي لا يعتبر جزء من التعليم والتدريب الرسمي .

٤- وهناك اختلاف بين فئات أصحاب اللياقات البيضاء White Collars فيما يتعلق بالمهارات العالية والمنخفضة في التعليم غير الرسمي ، وينخفض هذا الاختلاف في العاملين من أصحاب اللياقات الزرقاء Blue Collars .

الرابع : التوازن بين العمل والحياة Work - Life Balance :-

تضمن هذا الملصق مناقشة البنود الفرعية التالية :-

١- ساعات العمل Hours Worked :-

توضح النتائج طول ساعات أسبوع العمل للرجال عن النساء :

السنة	نساء أسبوعياً	رجال أسبوعياً	إجمالي المتوسط أسبوعياً
٢٠٠٣	٣٨,٩ ساعة	٤١,٠٠ ساعة	٤٠,٢ ساعة
٢٠٠٤	٣٩,٠٠ ساعة	٤١,٢ ساعة	٤٠,٣ ساعة

وذلك بالنسبة للعاملين ككل الوقت "الدائمين" Full - Time ، هناك اختلافات محدودة في ساعات العمل الأسبوعية بين الرجال والنساء من العاملين لبعض الوقت Part - Time .

الساعات الأسبوعية للعمل الدائم والوقت

بيان	إجمالي	كل الوقت	بعض الوقت
النساء	٣٣,٢	٣٩,٣	٢٠,٥
الرجال	٤١,١	٤٢,٨	٢٠,٣
إجمالي / متوسط	٣٧,٧	٤١,٥	٢٠,٤

٢- ساعات العمل الإضافية: Overtime Work

إن متوسط عدد ساعات العمل الأسبوعية = (مجموع ساعات العمل × عدد الموظفين لكل الوقت) ÷ عدد العاملين لكل الوقت

ويعمل الرجال ساعات عمل إضافية أكبر من النساء ، حيث يعمل العامل ساعات عمل إضافية قدرها ٤ و ٥ ساعة أما للنساء فيعملن ٣/٤ ساعة عمل إضافية وتزداد ساعات العمل الإضافية لكل من الجنسين :-

السنة	نساء	رجال	إجمالي / متوسط
٢٠٠٣	٣,٠٠	٤,٩	٤,٠٠
٢٠٠٤	٣,٤	٥,٤	٤,٥

٣- التوظيف والأوضاع الأسرية Employment & Family Status :-

هناك تأثير قوي للأطفال علي كساد سوق العمل بالنسبة للنساء ، أما في الرجال فإن التأثير يعتمد علي وجود أطفال في المنازل ، مع استثناء الأطفال ذوي الأب فقط ، الأم فقط Single Parent .

٤- العمل لبعض الوقت Part - Time Work :-

هناك نسبة كبيرة من المتزوجون يعملون بعض الوقت ٣٧,٦% من النساء ، ٧,٣% من الرجال ، النسبة واضحة لزيادة بالنسبة للنساء في نيوزلندا ٧٥,٣١% وأكثر في ألمانيا ، إنجلترا ، بلجيكا ، لكسمبرج ، السويد وأستراليا .

ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية في بعض منظمات الأعمال الدولية :-

لا شك أن للتقدم أسبابه ومبرراته ، والشركات العاملة علي مستوى النطاق الدولي ، هي الشركات المتقدمة عالمياً بالطبع ، وهذه الشركات تبحث عن التطوير من أوسع أبوابه ، سواء من حيث الوظائف أو للتكنولوجيا ، بيئة العمل ، الهياكل التنظيمية ، العاملين ، لتحسين المستمر في الجودة ، أو كل ذلك معاً ، وكل هذه الجهود تأتي ثمارها نحو تحقيق درجات عالية من الإنشباع لدى العملاء ، مما يؤدي إلي ربحية متزايدة ونصيب سوقي أوسع وسعة وقدرة تنافسية متعاظمة علي المستوى الدولي .

ومن بين الأسباب - في رأينا - التي أدت إلي تطور هذه الشركات ونفوذها للقمة علي المستوى العالمي ، هي أنها تعتبر مواردها البشرية هي أهم وأفضل ما تمتلك من موارد ، فالسؤال الدائم في أذهان كبار المديرين والقادة

لهذه الشركات هو : كيف ندعم ونمكن العاملين لدينا وبما يؤدي إلى التحسين المستمر في الإنتاجية والرضا الوظيفي .

ومن هنا كان الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ، والتي منعرض لبعض التطبيقات لها علي مستوى شركات الأعمال الدولية ، وذلك كما يلي :-

١- جودة الحياة الوظيفية في شركة جنرال إلكتريك :-

أ- مرونة العمل والحياة في G.E. : وهي من أكثر الشركات العالمية التي تعتمد علي الثقافة في أدائها وإنتاجها ، والشركة تشجع علي إحداث المرونة بين العمل والحياة ، حتى يستطيع العاملين بها إحداث التوازن بين مسؤوليات حياتهم الشخصية والوظيفية ، إن ترتيبات العمل المرنة (Flexible Work Arrangement) في الشركة تدمج كجزء أساسي من طريقة العمل .

ب- إن الشركة تقدم أدوات وأساليب متعددة للعاملين من أجل أن يتكيفوا وتزداد قدرتهم علي مواجهة التحديات التي تقابلهم في عالم اليوم ، فهي تساعد العاملين نحو إدارة التزاماتهم تجاه المنزل والعمل ، فالشركة تقدم للعاملين خدمات ومعلومات وموارد ترتبط بتحقيق جودة الحياة لهم وللأسرة خاصة للجوانب الصحية والاجتماعية .

ج- إن الشركة تقدم للعاملين أرقام تليفونات مجانية ، يمكن لأي عامل أن يتصل بأي شخص ، في إطار تسهيل قدرة العامل علي إدارة متطلباته العائلية ، كما تقدم خدمات تعليمية ومالية أخرى .

د- لقد حصل العاملون في جنرال إلكتريك علي زيادة قدرها ٥٠% في المرتبات والأجور في أقل من خمس سنوات ، والشركة تتوسع في

- عمليات التوظيف ، حيث يعمل فيها حوالي ٣٠٠ ألف موظف نصفهم تقريباً يعملون في فروع الشركة خارج الولايات المتحدة الأمريكية .
- هـ- تهتم جنرال إلكتريك بتحقيق الجودة من خلال التركيز على عوامل تحقيق الجودة لديها وهي : العميل - العملية - العامل ، فمن ناحية العامل فتقوم الشركة بتوفير فرص الترقى والحوافز للعاملين وبما يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم وإبداعاتهم نحو إرضاء العملاء ، بالإضافة إلى تقديم التدريب لجميع العاملين حتى المتعاقدين منهم ، وتركز الشركة في استراتيجيتها للتدريب على الأدوات الإحصائية وأساليب سيجما الستة Six Sigma Q. للجودة وفي جميع المستويات .
- و- تعتمد ثقافة الشركة على تعلم الصدق ، التركيز على الطاقة ، وتعلم العاملين القدرة على حل المشكلات والتحديات التي تواجههم مستقبلاً .
- ز- يتم تقييم القادة في الشركة على أساس مدى قدرتهم على إحداث النمو المهني لتطوير التابعين أو المروؤسين لهم ، وتقديم الاستشارات والنصائح ومساعدتهم في تحديد الأهداف .
- ح- كما يركز القادة على بناء فرق العمل المتميزة والمؤهلة لأداء الأعمال بدرجة عالية من المهارة والتميز ، وأيضاً من خلال التعاون والاندماج بين الفرق وبعضها وبين القادة والفرق .
- ط- القادة يؤمنون بأن العاملين يخلقون للنتائج ، وبالتالي فإن دمج كل العاملين يعتبر أمر ضروري وجوهري لمنهج تحقيق الجودة لدى الشركة ، والشركة تلزم بتقديم الدوافع والحوافز والفرص للعاملين ذوي المواهب والطاقات من أجل رضا العملاء Satisfying Customer .

ي- الجودة هي مسئولية كل فرد في جنرال إلكتريك ، حيث أن كل فرد يجب أن يدمج ويحفز وأن تكون لديه المعرفة إذا أردنا أن نتجح كما يقول أحد قادة الشركة .

ك- إن شركة جنرال إلكتريك General Electric تستثمر أكثر من نصف بليون دولار سنوياً في الاستثمار في التدريب والتطوير .
ل- للشركة شبكة عالمية للمعلومات تتيح وباستمرار عملية التعلم لكل عامل فيها ، وبلغ عدد العاملين الذين استفادوا من المقررات التدريبية على هذه الشبكة إلى ٢,٩ مليون عامل خلال عام ٢٠٠٥ بزيادة قدرها ٢٦% عن العام السابق ٢٠٠٤ .

الخلاصة .. يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية هي هدف استراتيجي لدى شركة جنرال إلكتريك ويتم تحقيقه من خلال :

- ١- التزامات الشركة تجاه العاملين بإحداث التوازن بين العمل والأسرة .
- ٢- نظم عادلة ومتميزة للأجور والمكافآت .
- ٣- دمج العاملين خاصة في منهج الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء .
- ٤- التدريب والتطوير المستمر .
- ٥- التزام القادة بتعليم وتدريب وتنمية التابعين .
- ٦- بناء فرق العمل المتكاملة .

٢- جودة الحياة الوظيفية في شركة جنرال موتورز للسيارات :-

أ- تهتم شركة جنرال موتورز GM بالقيم والمنافع والتدريب في إطار ثقافتها ، وهذا بهدف تحقيق التقدم والفوز في القرن الحادي والعشرين .
ب- إن شركة جنرال موتورز من أكبر شركات السيارات في العالم General Motors ، حيث تعمل في أكثر من ٧٠ دولة ، كما أن

منتجاتها تنتشر في ٢٠٠ دولة حول العالم بها أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ موظف ، وهي تشارك في صناعة الاتصالات والملاحة الجوية والنفاذ والخدمات والمالية والتأمين وصناعة للنظم الآلية والتقنية .

ج- التنوع Diversity ، من أهداف الشركة وهو جزء رئيسي من جوانب العمل لديها ، ويعتمد علي عناصر أساسية هي : العملاء والموزعين والموردين والموظفين والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة وفروعها .

د- الرضا الوظيفي ، حيث تناضل الشركة إلى أن يصبح مكان العمل مفضلاً ويحقق السعادة والرفاهية للوافدين إليه أو العاملين فيه ، كما تؤمن GM بأهمية تطوير مهارات ومواهب العاملين لديها ومشاركتهم الفعالة نحو اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ووظائفهم ، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتميز في الأداء .

هـ- الأمن والسلامة والصحة المهنية ، فالشركة تعتبرها من أولويات الأعمال لديها ، حيث تهدف الشركة إلى تخفيض معدلات الإصابات والحوادث والأمراض المهنية ، وقد أظهر تطبيق هذه السياسة تحسناً ملحوظاً في أداء الشركة خلال الأعوام الماضية ، أدت سياسة الشركة إلى تخفيض معدلات الأمراض من ٣,٨% عام ٢٠٠٢ إلى ٢,٥٢% عام ٢٠٠٤ ، كما انخفضت معدلات فقد الوقت الناتج عن الحوادث من ٠,٣٣ إلى ٠,٢٧ لكل ١٠٠ عامل ، في نفس السنوات المذكورة .

و- تدريب العاملين : إن سياسة الشركة هي تدريب العاملين من خلال تنظيم دورات تدريبية لكل العاملين فيها سنوياً .

ز- التعليم : حيث تقوم الشركة بتوفير الدعم والأدوات اللازمة للعاملين لديها نحو التعليم والنجاح خاصة في مجالات العلوم البيئية والطاقة والابتكارات والتكنولوجيا .

ح- حقوق الإنسان : من حيث مسؤولية الشركة عن إظهار الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرووسين ، وبين الإدارة والعاملين وبين الإدارة والسقابات ، والعلاء والمجتمعات المحلية ، والالتزام بسياسات ونظم العمل المحلية والدعم البيئي .

ط- كل مصانع جنرال موتورز حول العالم قامت بتطبيق نظم الإدارة البيئية Enviromental management Systems (EMS) ، حيث قامت الشركة بتصميم نظام خاص بها للإدارة البيئية يحتوي علي عناصر مصددة في إطار الايزو (14001) وفي يونيو ٢٠٠٤ حصل ١١٦ مصنع من ١١٩ مصنع علي شهادة الايزو ١٤٠٠١ ، والثلاث مواقع الباقية بصدد تطبيق نظام الإدارة البيئية .

ي- إن جميع عمليات التصنيع الجديدة بالشركة تتطلب تطبيق نظام الإدارة البيئية بعد ٢٤ شهراً من تاريخ بدء الإنتاج ، حيث أن نظم الإدارة البيئية تمكن الشركة من قياس أدائها البيئي وتبادل المعرفة والتكنولوجيا والتخطيط بهدف تحسين جميع مواقع التصنيع ، الشركة تلتزم بحماية البيئة من خلال تخفيض الانبعاثات المختلفة والتكاليف .

الخلاصة :-

- إن سياسات الشركة تهدف إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفي من خلال :-
- ١- معالجة قضايا التنوع في قوة العمل والحد من التمييز بين الاقليات والأغلبية خاصة في الولايات المتحدة .
 - ٢- التركيز على الرضا الوظيفي من خلال المشاركة والتدريب والتعليم .
 - ٣- تحقيق متطلبات الأمن والسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل للحد من الأمراض والحوادث والإصابات المهنية .
 - ٤- الاهتمام بقضايا حقوق الإنسان Human Rights من حيث الاحترام والتقدير والتعاون بين جميع الفئات العاملة داخل الشركة والنقابات والمجتمعات المحلية وتطبيق نظم الإدارة البيئية .
 - ٥- تسيير وتلتزم الشركة بالتصديق المستمر في الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي .
 - ٦- يوضح الجدول التالي بعض المؤشرات التي تقيس أداء الشركة تجاه المجتمع .

بيان	السنة	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	نسبة التغير
رعاية مشاريع اجتماعية	٨٠,٥ مليون \$	٧٣	٦٨	انخفاض ٦,٢٪	
عدد العاملين	٣٢٨.٠٠٠	٣٢٦.٠٠٠	٣٢٤.٠٠٠	انخفاض ٠,٦٪	
نسبة الإناث / إجمالي العاملين	٢٠,٧٪	٢٠,٧٪	١٩,٨٪	انخفاض ١,٥٪	
الاقليات / إجمالي العاملين	٢٢٪	٢٢٪	٢٢,٦٪	زيادة ٠,٦٪	
نسبة رضا العاملين	-	٦٨٪	٦٨٪	زيادة ١٠٪ عن عام ٢٠٠٠	
حالات التمييز	٢٤٥	٢١٠	١٧٥	انخفاض ١٦,٧٪	
التظلمات / ١٠٠ عامل	٢,٨	٢,٩٥	٢,٥٢	انخفاض ١٤,٦٪	
الحوادث / ١٠٠ عامل	٠,٣٢	٠,٢٩	٠,٢٧	انخفاض ٦,٩٪	

كما يوضح الجدول التالي مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة :

بيان	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	التطور من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٤
صافي المبيعات	١٧٧,٣ مليون \$	١٨٥,٨	١٩٣,٥	٤,٢٪ زيادة
صافي الربح	١,٧ بليون \$	٢,٨	٢,٨	٤,٣٪ انخفاض
العائد / سهم	٣,٣٥ دولار	٧,١٤ دولار	٤,٩٥ دولار	٣٠,١٪ انخفاض
حجم مبيعات السيارات والشاحنات بالوحدة	٨,٤ مليون	٨,١ مليون	٨,٢ مليون	١,٨٪ ارتفاع
النصيب السوقي	١٥٪	١٤,٦٪	١٤,٥٪	٠,٧٪ انخفاض

٣- جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد للسيارات :-

تتمثل جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد Ford فيما يلي :-

- ١- الأفراد هم الذين يبنون شركة فورد على أحسن وأفضل صورة ، فالأفراد هم الذين يساهمون في جعل هذه الشركة تنتج منتجات عالية الأمانة وتقدم خدمات متميزة ، ولذا فإن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وبالحقوق المهنية هو من اهتمامات الشركة .
- ٢- دعم وتمكين العاملين ولقادة عي جميع المستويات ، وبما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في إدارة العمليات والتشغيل والاهتمام ببناء فرق العمل القوية .
- ٣- إن قيادة الشركة تلتزم تجاه الموارد البشرية بما يلي :-
 - بناء فرق عمل وتطبيق المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لدعم المنظمة .
 - مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات والتعامل مع الفرص المستقبلية .

- الاهتمام بقضايا واتجاهات الموارد البشرية .
 - يهتم القادة بقيادة مجهودات التغيير من خلال الأفراد .
 - اتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق النتائج .
 - للتعامل مع التنوع بإيجابية وجعله أحد الأشكال للوصول إلى التقدم التنافسي .
 - قياس للنتائج لدعم المسؤولية عن الأداء .
 - مكافأة العاملين يعتمد على أدائهم ومساهماتهم في نجاح أعمال وأنشطة شركة فورد .
- ٤- سياسات الموارد البشرية والتوظيف في شركة فورد تتم من خلال:-
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية HR .
 - إدارة الثقافة والتغيير التنظيمي .
 - تطوير القيادة .
 - علاقات العمل .
 - التخطيط الفعال .
 - دعم وتعزيز التنوع في قوة العمل .
 - التعلم والتطوير .
 - علاقات الموظفين .
 - المكافآت والتحفيز .
 - عمليات الموارد البشرية .
 - نظم تخطيط قوة العمل .
 - الاختيار والتعيين .
 - بناء المهارات .

إن أخصائيو الموارد البشرية في الشركة يجب أن يكونون مؤهلين وملتزمين بالتطوير المستمر لمهاراتهم ومعارفهم والتي من خلالها يتمكنون من التأثير علي قضايا الموارد البشرية ، فذلك فعلي للعاملين أن يحصلون علي شهادات ومؤملات عالية يضمنون بها مهاراتهم وقدراتهم علي مواجهة التحديات مثل دراسة الماجستير والبيكالوريوس ، كما يجب عليهم الالتزام بتعلم مهارات التعامل مع الحاسبات ونظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والشركة تتيج للدعم المناسب لكل هذه التوجيهات :

٤- وتقدم الشركة برامج تعليمية ودرجات علمية من خلال برنامج Ford HR College Graduate (FCG) Program للحصول علي الماجستير المهني لادارة الأعمال M . B . A أو درجات أخرى مثل M . A , M . S. , B . S , B . A .

٥- نلتزم الشركة تجاه العاملين فيها بالجوانب التالية :

- النمو للشخصي والتطوير للعاملين .
- برامج بناء التفاعل بين الأجيال P. Intergenerational .
- تعليم العاملين تكنولوجيا المعلومات .
- دعم الوظيفة والموظفين .
- بناء جماعات للدعم .
- البرامج التعليمية .
- الترفيه خاصة في الإجازات والعطلات .
- برامج التقاعد .
- المساعدة الأسرية .

ومما سبق يتضح أن برامج جودة الحياة الوظيفية في شركة فورد لصناعة السيارات تركز على الجوانب التالية :-

أولاً : التركيز على أهمية ودعم العنصر البشري ، باعتبار أنه العنصر الأكثر إبداعاً وإبتكاراً وقدره على تحقيق التميز التنافسي .

ثانياً : التأكيد على الالتزام المتبادل بين قيادة الشركة تجاه العاملين ، والالتزام العاملين تجاه الشركة لتحقيق الأهداف بتميز وجودة عالية .

ثالثاً : تبني الشركة مجالات عديدة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال :

١- التركيز على استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم التنوع وعلاقات العمل مع النقابات والعلاقات الوظيفية بين العاملين ، وذلك في إطار ثقافة الشركة .

٢- التركيز على الدعم الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة عمل مستقرة وأمنة تتميز بزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات من خلال فرق وجماعات الدعم والمساندة .

٣- التركيز على تعليم العاملين مؤهلات علمية وتطبيقية وتكنولوجية أعلى مما هم فيه ، وأيضاً من خلال تدريب وتطوير العاملين .

٤- الاهتمام بالجوانب الترفيهية للعاملين وأسره ومعالجة قضايا التقاعد وأيضاً تحقيق السعادة العائلية للعاملين .

١- جودة الحياة الوظيفية في شركة HP :-

١- إن شركة هيوالت باكارد Hewlett Packard HP هي شركة أمريكية متخصصة في صناعة الحاسبات الإلكترونية ، وتبني الشركة للترتيبات المرنة التالية في بيئة العمل :-

- الوقت المرن Flex - Time . .
- العمل لبعض الوقت Part - Time .
- المشاركة في الوظيفة Job Share .
- العمل عن بُعد Telework .
- العمل المرن Flex work .

٢- كما أن هناك خدمات اجتماعية تقدمها الشركة للعاملين فيها ، وتتفاوت من بلد لآخر من البلاد التي تعمل فيها الشركة ، مثل خدمات دعم للعاملين وأسرهم مثل عناية ورعاية الآباء أو الأمهات كبار السن .

٣- وقد قام أحد مصانع الشركة في الهند ببرنامج لدعم النساء العاملات في المصنع من خلال :-

- دعم وإدارة المواهب لدى النساء من خلال التطوير وتقديم النصائح و برامج التطوير .
- دعم وإنماء المعرفة والمهارات لدى النساء لتولي المناصب القيادية.
- التوسع في زيادة إدراك قضايا التنوع وفهمها وتعزيز أهميتها على مستوى العمليات والوظائف الإدارية .
- برامج تدريبية لدعم الثقافة التنظيمية ، ونقل للتدريب والخبرة والمعرفة من زميل لآخر .

٤- كما تقوم الشركة بجوانب أخرى لدعم العاملين وبيئة العمل ، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ومنها :-

- سياسة عدم التمييز بين العمالة .
- استخدام التكنولوجيا في أداء المهام والوظائف .
- تبني بيئة خالية من المضايقات الجنسية Harassment .
- المشاركة في العوائد والفوائد علي المستوى المحلي .
- تبني سياسة الباب المفتوح .
- برامج التعليم المساعدة للعاملين .
- البرامج المساعدة للعاملين .
- الاتصالات المفتوحة .
- الإدارة بالأهداف .
- المشاركة في نجاح الشركة .
- تقديم فرص التطور والترقي .
- ساعات العمل المرنة .
- بيئة عمل آمنة ومفضلة وسعيدة .

٥- جودة الحياة الوظيفية في ماكдонаلدز:-

نتبنى شركة ماكدونالدز McDonald's برامج متميزة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ومن هذه البرامج :-

أولاً: المساعدة في إحياء التوازن بين العمل والحياة :-

إن التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم خارج العمل هي إحدى التحديات التي تواجهها ماكدونالدز ، وتعتقد الشركة أنه يجب عليها النضال والكفاح من أجل تحقيق التوازن الصحيح ، وهناك طرق عديدة تتبناها الشركة نحو تحقيق هذا الهدف ومنها :-

١- الإجازات والمطقت Vacation holidays :-

حيث تقوم الشركة بإعطاء إجازات ممنوحة الأجر للعاملين فيها سواء الفنيون أو الإداريون ، وتعتمد هذه الإجازات على حجم العمل ومدة العمل الذي قضاهما الموظف في الشركة ، وتقدم الشركة ٩ أيام عطلات مدفوعة الأجر للعاملين الدائمين وأقل من ذلك للعائلة المؤقتة بها.

٢- العيد السنوي Anniversary Splash :-

حيث يحصل العامل على أسبوع أجازة مدفوع الأجر من الشركة عند وصولهم للعيد السنوي الخمسي : مثل عيد ميلادهم الخامس والخمسين ، والخامس والعشرين ، الخامس والثلاثين ، وذلك بالنسبة للعاملين ذوي القدرات والمهارات العالية والمنضبطين في العمل .

٣- برنامج الإجازات الدينية Sabbatical Program :-

حيث يحصل العامل الذي قضى عشر سنوات في الشركة على ثمانية أسابيع ترتبط بأيام الإجازات الدينية مثل يوم الجمعة عند المسلمين ، الأحد عند النصارى ، السبت عند اليهود ، وذلك كل عشر سنوات ، مع استمرار نفس الخدمات والمدفوعات التي تقدمها الشركة للعاملين في هذه الإجازات .

٤- أيام الجمم القصيرة Short Fridays :-

من منتصف مايو حتى منتصف سبتمبر من كل عام فإن الشركة تقوم ببدء العمل مبكراً بنصف ساعة لكي ينتهي العمل مبكراً وذلك في أيام الجمعة.

٥- برنامج الأذن بالغياب Leave of Absence Program :-

بسبب أن العاملين قد تولجهم بعض الصعاب أو المشكلات في بعض المواقف خارج الشركة ، وهذا يتطلب منهم استقطاع جزء من وقت العمل ،

لذا فإن مأكونالدز صممت برنامجاً للغياب مع بعض السياسات الخاصة التي تحدد أسباب الإجازات مثل الأسباب العائلية أو الصحية ، لأسباب دينية ، أو بسبب بعض حالات الوفاة التي تحدث لأقارب أو عائلات العاملين لديها .

٦- منهج العمل البديل Alternative Work Approach -١-

لكي تساعد الشركة العاملين فيها على إحداث التوازن الأفضل بين متطلبات الوظيفة والمتطلبات العائلية ، فإنها تقدم لهم بدائل عمل مرنة ، وهناك اختياريين للعاملين طوال الوقت "للدائمون" .

■ الأول : الوقت المرن .

■ الثاني : أسبوع العمل المضغوط .

وبالنسبة للعمل بعض الوقت "المؤقتون" يوجد بديلين أو اختياريين أيضاً :

■ الأول : جدولة العمل بعض الوقت .

■ الثاني : المشاركة في الوظيفة .

٧- برنامج مساعدة التبني Adoption Assistance -١-

إن الشركة تتبنى برنامجاً لمساعدة العاملين على تحمل نفقات تبني طفل أقل من ١٨ سنة ، والموظف يحصل على ٨٠% من نفقات التبني ، والتي قد تزيد عن ٢٥٠٠ دولار لكل طفل .

٨- رعاية الأطفال Child Car -١-

إن شركة مأكونالدز تتعاقد مع ثلاثة مراكز قومية لرعاية الأطفال ، مركز تعلم الطفل ، مؤسسة تعلم المعرفة ، أكاديمية رعاية الصغار ، وتقدم خصماً قدره ١٠% للأطفال العاملين فيها بشرط ألا يقل عمرهم عن سنتين .

٩- برامج المساعدة التعليمية Educational Assistance-

إن برامج المساعدة في التعليم التي تقدمها الشركة تهدف إلى دعم وتطوير العاملين نحو الحصول على مؤهلات وشهادات تعليمية في المستقبل ، ويمكن للموظف أن يحصل على حوالي ٩٠% من مصروفات التعليم من الشركة وبحد أقصى قدرة ٥٢٥٠ دولار سنوي ، ٢٠٠٠ دولار للعمالة المؤقتة ، وذلك للعاملين الذين يحصلون على تقدير جيد فأعلى .

١٠- برنامج الممنح "Matching Gift Program" :-

إن هذا البرنامج صمم من أجل تشجيع العاملين على دعم ومساعدة المنظمات المحلية غير الهادفة للربح مثل منظمات الشباب ، المجتمع المدني ، المستشفيات ، المنظمات الثقافية ، بحيث أن الشركة تدفع دولار واحد مقابل كل دولار ينفقه العامل دعماً لهذه المؤسسات وبحد أقصى ٥٠٠٠ دولار سنوياً .

١١- دعم العاملين خارج بيئة العمل

Employee Resource Connection :-

حيث تقوم الشركة بمساعدة العاملين لديها على مواجهة أي مشكلات تقع لهم خارج بيئة العمل ، وتقدم في هذا الشأن مصادر وخدمات عديدة ، منها مساعدة العاملين في الحصول على الخدمات المالية والقانونية والاستشارية والحصول على المعلومات اللازمة لإدارة ونجاح حياته العائلية خارج مكدونالدز .

١٢- برنامج دعم مشاركة العاملين في النوادي

International Fitness Club networks

حيث تساعد الشركة العاملين فيها نحو الانضمام إلى النوادي الرياضية والسياحية الوطنية ، كما تساهم في مساعدة العامل في الحصول على المعدات والأجهزة الرياضية للمنزلية ، وتمده بأي بيانات ومعلومات تدعم اللياقة والصحة البدنية .

١٣- برامج التأمين علي السيارة والمحل

Auto & Home Insurance Program

تساعد شركة مكدونالدز العاملين فيها لشراء وثائق التأمين علي الحياة ، والتأمين علي السيارات ، وذلك من خلال برنامج MetLife للتأمين علي السيارات والمنازل ، والذي يقدم مزايا عديدة للعاملين في مكدونالدز .

ثانياً : برامج الصحة والحماية Health & Protection programmes

إن صحة العاملين وأسرهم ومستقبلهم المالي في مكدونالدز من الأمور والاستراتيجيات الهامة في الشركة ، وهناك طرق عديدة وبرامج كثيرة تقدم في هذا الشأن .

١- البرامج الطبية Medical

تقدم الشركة البرامج الطبية المتميزة للعاملين فيها ، سواء داخل المنظمة من حيث الكشف الطبي الدوري وتقديم العلاج ، أو البرامج الطبية لاسر العاملين ، ويحد أقصى ٤٠٠ دولار سنوي لكل فرد من أفراد الأسرة ، كما تهتم برعاية الأطفال وتطعيمهم كلما كان ذلك متولفاً في المناطق العاملة بها الشركة .

٢- البرنامج الإضافي البصر Vision Supplement :-

حيث تقدم في أحد خططها الصحية برنامجاً لعلاج العيون وتركيب النظارات والعدسات اللاصقة ، والاهتمام والعناية الصحية بعيون العاملين لديها وأسره م ، وبالإضافة إلى إجراء العمليات الجراحية باستخدام الليزر .

٣- العناية بالأسنان Dental :-

تسمح خطط الشركة للموظف باختيار طبيب الأسنان المناسب كما تغطي نفقات العلاج والوقاية ، ٨٠% تتحملها الشركة من نفقات علاج الأسنان ، ٥٠% من نفقات وتكلفة تقويم الأسنان خاصة لاسر وعائلات العاملين .

٤- حسابات الإنفاق Spending Accounts :-

تسمح الشركة للعاملين فيها بوضع جزء من رواتبهم قبل خصم الضرائب في حسابات خاصة بالعناية الطبية ، حيث يمكنهم وضع ٥٦٠٠ دولار تحت حساب العناية الصحية للنفقات غير المغطاة كلياً أو جزئياً من خلال الشركة سواء في مجال العناية الصباحية أو العناية بالأسنان .

٥- العجز المؤقت والمالم Short and Long Term Disability :-

تقوم الشركة بتغطية تكاليف علاج وأجور جميع حالات العجز المؤقت أو الدائم لدى أي من العاملين فيها ، حيث يتم تقديم المزايا والفوائد للموظف صاحب العجز المؤقت إذا ظل عشرة أيام متتالية لا يستطيع العمل ، إلا أن الفوائد والمزايا تحسب على أساس مدة الخدمة وطبيعة العجز ، أما حالات الإعاقة الدائمة "العجز الدائم" فالشركة تعطي الموظف ٦٠% من راتبه الأساسي ، كما أن الشركة تغطي حالات التأمين ضد الحوادث والأمراض للعاملين وأفراد أسرهم .

٦- التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين الجزئي

Accidental Death & Dismemberment Insurance (AD & D) -

حيث تقوم الشركة بتغطية نفقات التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين ضد الإصابات الخطيرة الناتجة عن حوادث العمل ، فهي تتكلف في التغطية هذه ما يعادل ضعف المرتب الأساسي للمتوفى أو المريض مرضاً خطيراً ، وإذا أختار العامل أي وثيقة تأمين إضافية أخرى ، فإن الشركة سوف لا تغطي نفقات التأمين بأكثر من التغطية السابقة (AD & D) أي التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين الجزئي .

٧- التأمين ضد حوادث العمل والسفر

Travel & Business Travel Accident Insurance -

حيث تغطي الشركة نفقات التأمين للعامل سواء كان مسافراً في العمل أو لأسباب شخصية ، ويعتمد ذلك على موقع الموظف ، فهذه التغطية قد تصل من ١٠٠ ألف إلى ٢٠٠ ألف دولار لكل فرد يشترك في هذا التأمين ، بالإضافة إلى تغطية حوادث السفر .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س ١ : أذكر أهم الأبعاد والجوانب التي تركز عليها دول الاتحاد الأوروبي في جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٢ : أذكر أهم للجوانب التي تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في سنغافورة ؟

س ٣ : ما هي أهم المبررات والأسباب التي أدت إلي تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في سنغافورة ؟

س ٤ : أذكر جوانب جودة الحياة الوظيفية التي تقوم بها الشركات التالية :-

١- جنرال موتورز GM .

٢- جنرال إلكتريك GE .

٣- فورد Ford .

٤- هيوالت باكارد HP .

٥- ماكدونالدز McDonalds .

س ٥ : أذكر الجوانب المشتركة في الأربع شركات السابقة ... لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ؟

س ٦ : هل يمكن القول بأن تحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية

يساهم في تحسين الجودة والإنتاجية ؟ وكيف ؟

وما هي مؤشرات قياس ذلك ؟

مراجع الفصل

- 1- <http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue21/qwl.html>, perceptions of QWL : A Study of Singaporean Employees Development , Thomas A . Wyatt & Chay yue wah , 2001.
- 2- www.eurofound.eu.int , Quality of Work and Employment 2006.
- 3- [Ile://L:/New Folder\(3\) Balance Work-Life, htm](http://L:/New Folder(3) Balance Work-Life, htm), McDonald's Corporation, 2007 .

٤- المواقع الإلكترونية للشركات المذكورة :

- www.Ford.com.
- www.GE.Com
- www.HP.Com
- www.GM.Com
- www.McDonald.Com

٥- د.سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

٦- ----- ، موضوعات متقدمة في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفجر ، ٢٠٠٥ .

٧- ----- ، إدارة الأعمال الدولية ، القاهرة ، دار الصحاح ، ٢٠٠٦ .

الفصل السابع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

الفصل السابع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

مقدمة وأهداف الفصل :

تعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في ألبينات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، نظراً لأن جودة الحياة الوظيفية مفهوم يحتوي علي عديد من العناصر التي تمس أداء المنظمة مباشرة وتؤثر عليها ، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً علي البيئة المباشرة للعمل ، إلا أنه يلمن أيضاً الحياة الشخصية للأفراد ، باعتبار أن الفرد هو كائن بشري له من المشاعر والاهتمامات الشخصية ، والتي ما لم يتم مراعاتها ، فإنها بالقطع سوف تلقي بظلالها السيئة علي أداء العاملين ومن ثم علي أداء المنظمات التي يعملون فيها . ومن هنا ظهرت بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتادي بأحداث التوازن بين العمل والأسرة Work Family Balanced .

ويهدف تناولنا لهذا الفصل إلي التعرف علي تطبيقات جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات خاصة العالمية ، ذلك أن هذه المؤسسات العلمية إنما تستمد أهدافها من حاجة المجتمع لها ، ومن سمو رسالتها في التقدم والتطور ، ولا يجب أن يتبادر إلي الذهن أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات ومراكز البحث العلمي سوف يستمد أهميته فقط من أهمية أعضاء هيئة التدريس والباحثين ، لكن أيضاً يشتمل عناصر هامة أخرى كالجهاز الإداري والطلاب ومختلف الفئات للفنية للمساعدة الأخرى .

وحتى يكون الموضوع متكاملًا فسوف نعرض لمفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية باختصار في بداية الفصل ، ثم نعرض للمفهوم المطبق في بعض الجامعات الأجنبية ، ثم نعرض وبإختصار إلى حال الجامعات المصرية واقمها الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية بها .

أولاً : ماهية جودة الحياة الوظيفية QWL Definition

أدى مصطلح "جودة الحياة الوظيفية" في البداية إلى الكثير من الخلط حول معناه بين الممارسين والأكاديميين ، واستجابة للحاجة لوجود وضوح في مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، فقد قام أعضاء المركز الأمريكي لجودة الحياة الوظيفية في عام ١٩٧٧ بتبني التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية بأن :

" التحسينات في جودة الحياة الوظيفية هي أي نشاط يحدث عند أي مستوى في المنظمة والذي يستهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الكرامة البشرية والنمو ... وهي عملية بواسطتها يتعلم أصحاب المصالح في المنظمة ، العاملون ، النقابات ، الإدارة - كيف يعملون مع بعضهم بطريقة أفضل ... محسدين لأنفسهم ما هي الإجراءات ، التغييرات ، التحسينات المرغوبة والعملية من أجل تحقيق الأهداف الأتية والمزدوجة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للمُكل أي لكل العاملين في المنظمة وزيادة الفاعلية لكل من المنظمة والنقابة" .

وقد اتفق باحثوا جودة الحياة الوظيفية على أهمية أن تتم التحسينات في المنظمة من خلال العمل البيئي لأفراد التنظيمي ، وليس من خلال النظام الإداري الهرمي التقليدي ، حيث يتم المشاركة في المعلومات وتشجيع الاقتراحات التي من شأنها تحقيق أي تحسينات في المنظمة ، ومن ثم فإنّه

يجب أن يوجد نوع من التعاون بين الإدارة والمروسين لتخطيط ، وتطوير ، وتنفيذ إجراءات متفق عليها بشأن تلك التحسينات .

ثانياً : أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية

إن هدف برنامج جودة الحياة الوظيفية يتلخص في تحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة ، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة في نهاية الأمر ، وقد أظهرت البحوث أن هناك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وعدد من المتغيرات الإيجابية في المنظمة مثل انخفاض الدية لترك العمل ، والرضا الوظيفي ، وغيرها من المتغيرات كما سنبين ذلك عند مناقشة جودة الحياة الوظيفية في الجامعات ، كما أظهرت بعض البحوث أن هناك عدداً من التأثيرات الإيجابية العامة لوجود برامج ناجحة لجودة الحياة الوظيفية ، ومن تلك التأثيرات :

- ١- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات العمل أكثر إنتاجية ، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة علي حل المشاكل .
- ٢- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلي تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل .
- ٣- تقليل التوتر وعدم الثقة بين العاملين والإدارة .
- ٤- يتولد لدى العاملين شعور عميق بالمسؤولية ، ويزيد لديهم الرضا الوظيفي .
- ٥- يمكن استخدام الموارد البشرية بطريقة أفضل .
- ٦- حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين والتي تقود إلي كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة التصنيعية ، زيادة الإنتاجية ، جودة المنتج ، وتقليل

الأمراض المرتبطة بالوظيفة مثل حوادث العمل والإصابات ، الغياب وترك العمل .

وبالرغم من أن محاسن برنامج جودة الحياة الوظيفية كثيرة ، إلا أن ليس كل المنظمات ناجحة في تطبيقها ، فالتغيير في المنظمة يعتمد على الثقة ، وللتي هي أهم عنصر لنجاح برنامج QWL ، وقد اقترح Ozley and Ball طريقة من ستة خطوات لإيجاد الثقة في برنامج QWL وهي :-

١- يجب أن يدرك كلا الطرفين (الإدارة والعاملين) أن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامج قصير الأجل أو إصلاح سريع ، ومن ثم فيجب القيام به بتروي وباستمرار .

٢- يجب أن توضح المنظمات مفهوم "كيف نعمل في هذه المنظمة" عند الشروع في مجهودات جودة الحياة الوظيفية .

٣- تتطلب جودة الحياة الوظيفية المشاركة الطوعية والاندماج من كل الأفراد في المنظمة على كافة المستويات .

٤- تتطلب مجهودات جودة الحياة الوظيفية الولاء الصادق من جانب القادة للتوظيفين ، وليس مجرد مصادقة ودعم بلاغي (فقط بالكلام الرنان) .

٥- يجب أن تؤدي تلك المجهودات إلى تمكين المنظمة من دمج أهدافها الإستراتيجية مع العمليات اليومية للمشروع .

٦- تكون تلك المجهودات في قمة فعاليتها عندما يعمل قادة العاملين والإدارة مع مؤيديهم لفحص وحل القضايا الداخلية قبل الانتقال إلى حل مشاكل المنظمة في اللجنة المشتركة ، أو من خلال النقابات العمالية Trade Unions .

ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات الأجنبية

تمثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية كبيرة نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاساتها الكبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك جميع العاملين في الجامعة والذين يعملون في ظل منظومة كبيرة ، وما لذلك من تأثير على أكبر مؤسسات التعليم في أي مجتمع من المجتمعات ، ومما لا شك فيه أن صيانة والحفاظ على أداء تلك الجامعات هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها .

نماذج لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات

في هذا الجزء سيتم مناقشة برامج وأفكار تطور جودة الحياة الوظيفية في عدد من الجامعات الأمريكية ، ويرجع ذلك لمبيين :

الأول : أنها الجامعات الرائدة على مستوى العالم ، بما تتميز به من إمكانيات وتقدم تكنولوجي ومعرفي هائل ، وما لذلك من أثر على الإجراءات المتبعة في التعامل مع تلك الجامعات من جانب إدارتها ، وضرورة إتباع لفضل البرامج الإدارية .

الثاني : أن الجامعات الأمريكية تنقسم بالديناميكية في برامجها المختلفة بما فيها البحوث ، كما هو الحال بالنسبة للجنة كاتز في جامعة هارفارد كما سنبين لاحقاً .

ومعني ذلك أن تلك الديناميكية تعني المتابعة الدائمة والمستمرة لأداء تلك الجامعات ، بما يقود إلى أداء متميز من خلال المراقبة الصارمة من قبل مجالس إدارة تلك الجامعات .

النموذج الأول : جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة Harvard
منذ أقل من ستة سنوات "سنة ١٩٩٤ تقريباً" وبعد حملة لمساندة العاملين من جانب الطلاب ، شكل رئيس جامعة هارفارد Neil L. Rudenstine لجنة مكونة من ١١ عضو هيئة تدريس ، أربعة طلاب ، وخمسة من العاملين بجامعة هارفارد (ثلاثة منهم أعضاء نقابة ، واثنان من قدامى الإداريين) ، لدراسة قضايا الأجور ، وظروف العمل للعاملين للخدميين بالجامعة .

وتم تكليف لجنة هارفارد لسياسات التوظيف والتعاقد The Harvard Committee on Employment and Contracting Policies (HCECP) ، والتي عرفت بلجنة كاتز ، تسمية برئيس تلك اللجنة أستاذ الاقتصاد Lawrence Katz ، بأن تقوم بالتفكير الإبداعي والواقعي في نفس الوقت لكي تتمكن الجامعة التي تتطلع إلى أعلى معايير التعليم والبحوث ، من وضع المبادئ والسياسات للكفيلة بتحسين الرفاهية للعاملين لديها والذين تسودي مجهوداتهم غير المعلنة في كثير من الأحوال إلى المساعدة كثيراً في أداء الجامعة من يوم إلى آخر" .

وبعد شهر من البحث والمقابلات الشخصية ، قدمت اللجنة نتائجها وتوصياتها إلى الرئيس الجديد للجامعة ، Lawrence H. Summers في ديسمبر ٢٠٠١ ، وقد قبل رئيس الجامعة تلك التوصيات وعمل على اتخاذ خطوات لوضع الأساس لإحداث التغيير .

يقول كاتز أن الجامعة بالفعل اليوم قد حققت تقدماً كبيراً نحو توصيات اللجنة ، من خلال تقوية وبناء علاقة محترمة وبناءة بين هارفارد ونقابات العاملين التي تمثل آلاف العاملين .

وقد قدمت لجنة كاتز توصياتين أساسيتين :-

التوصية الأولى :- أن تخصص الجامعة وتعيد النظر في مخصصات الأجور المتعلقة بعقود النقابة والخدمات ، والتي ترجع زمنياً إلى العقد السابق والتي عادت إلى تخفيض الأجور بسبب عدد من عوامل السوق المختلفة ، ومنها الاتجاه المتنامي نحو أداء الخدمات بواسطة أطراف خارجية عن الجامعة . Outsourcing

والتوصية الثانية :- هي إنشاء سياسة رائدة لتكافؤ الأجور والمزايا Wage and Benefits Parity Policy (WBPP) ، ويقضي ذلك أن تقوم الشركات المتعاقدة الخارجية والتي تقدم خدمات الرعاية ، والتغذية والأمن بتوفير أجور لعاملها مماثلة لما تمنحه هارفارد للعاملين الغير مقيدين في النقابة والذين يقومون بأعمال مماثلة أو شبيهة ، وترى أن ذلك يكون من خلال أسلوب المساومة الجماعي الملائم حيث أنه الأسلوب الأنسب لتحديد الأجور لكل من العاملين في كل من هارفارد والعاملين لدى موردي العاملين أو وكالات التوظيف .

وقد جعلت WBPP جامعة هارفارد هي أول مؤسسة تعليمية في التعليم العالي في الولايات المتحدة تواجه قضايا المساواة بالنسبة للعاملين لدى الموردين ، حيث أسست نموذجاً قومياً تم العمل به منذ ذلك التاريخ بواسطة الجامعات الأخرى ونقابات العاملين .

الأجور والمزايا : بعد عام من إقرار توصيات لجنة كاتز ، وقعت جامعة هارفارد مع Service Employees International Union (SEIU) ، النقابة الدولية للعاملين ، وهي نقابة ممثلة لعاملين الرعاية ، للمراقبين في

المناخ ، مراقبو خدمات مواقف الانتظار للمركبات ، والحراسة ، عتداً لزيادة كبيرة في الأجور بالساعة لهم .

وقامت جامعة هارفارد بزيادة الدعم المالي للتأمين الصحي لكل العاملين الخدميين المنتظمين لديها والذين يعملون ١٦ ساعة أسبوعياً أو أكثر .

وقد قال كاتز أن "الأجور والمزايا قد كانت أهم الخطوات التي اتخذتها الجامعة ، وقد سمح نظام (WBPP) مع ذلك للكلبات أن تحدد أفضل الموردين لديها بأفضل الأسعار دونما الانقطاع من أجور العاملين" .

ويقول William J. Murphy ، مدير مكتب للجامعة لعلاقات العمل Work Relations "اليوم يقوم مكتب علاقات العمل بمراجعة سنوية مقارنة للخطة الصحية وخطة المعاشات ، وكذلك يقوم بالعمل مع الموردين المتعاقدين مع جامعة هارفارد لتأسيس خطط منافع لتسهيل عملية التوافق فيما بعد مع (WBPP) " .

المهاتة الوظيفية : قامت لجنة كاتز بتقديم توصيات متعلقة بأمور أخرى غير الأجور ، وفي سبيل تحقيق جامعة هارفارد لتلك التوصيات ، قامت بتأسيس بنية تحتية تمكنها من تحقيق مبدأ المساواة والقوة للسياسات والممارسات الجديدة ، وقد تضمن ذلك إنشاء University Ombuds Office (مكتب تلقي وفحص الشكاوي في الجامعة) ، لمساعدة أعضاء الجامعة في تذليل مشاكل العمل ، تحديد البدائل والاستراتيجيات ، وتقديم الدعم والاتصالات والاقتراحات الملائمة ، كما ألحت لجنة كاتز على الجامعة بالحصول على بيانات معتمدة عن جودة الحياة الوظيفية ، والتي تملكها

الجامعة منذ إجرائها في دراستين مسح للعاملين ، بما في ذلك العاملين للخدميين ، وذلك عن مناخ العمل .

ومن المبادرات التي نتجت عن تلك اللجنة ، مركز برنامج تطوير القيادة لتطوير بيئة العمل Center for Workplace Development's leadership development program .

ويقول Murphy أن عبر السنوات الخمس السابقة قام برنامج تطوير للقيادة بتوفير للتدريب لأكثر من ١٥٠ من المديرين والمشرفين الجدد علي القيم ، الاتصال ، إدارة الأداء ، تطوير العاملين ، حل المشاكل / للتوسط في حلها ، تقييم التنوع .

وبجانب التدرجات الإضافية للمديرين ، فقد وسعت هارفارد سنوياً من برنامج جسر المعرفة والتعلم Bridge to Learning and Literacy Program ، والذي يتضمن فصول مجانية ، نظم القراءة واللغة الإنجليزية ، الإعداد لمعادلات الثانوية العامة ، واختبارات المواطنة ، وتكريب مهارات الكمبيوتر .

وقد تطور البرنامج السابق من خلال فصل استكشافي من ٣٨ طالباً منذ ستة سنوات مضت ، وصل إلي أكثر من ٥٠٠ عامل أو طالب من كل فصل دراسي عام ٢٠٠٢ .

الشفافية : أدرجت لجنة كاتز ، أن علاقات العمل الجديدة لكي تكون ناجحة يجب أن تكون متسمة بالشفافية ، وأن توفر الوسيلة الملائمة لتوصيلها . وفي هذا الصدد يقول Murphy إن أهم أبعاد تلك السياسة الطموحة تم تأسيسها ، وأن مكتب علاقات العمل يعمل عن قرب مع التجار للمتعاملين مع الكليات ،

وكذلك مديرز العقود مع الجامعة لاستمرار تحقيق التقدم ، الالتزام والشفافية ، ويضيف أننا فخورون بالتقدم الملحوظ الذي حققته الجامعة في مجالات الأجور ، وظائف الوقت الكامل ، قيم بيئة العمل ، التدريب ، الاتصالات من خلال المجهودات المستمرة لتطوير وتقوية بيئة العمل للعاملين الخدميين .

وتقسم إدارة الموارد البشرية كل عام بإصدار تقرير عن حالة العاملين الخدميين ، والذي يتم نشره على الموقع الجديد على شبكة للمعلومات الدولية بهذا الخصوص وهو : <http://www.laborrelation.harvard.edu/> ويضم الموقع أيضاً أحدث المعلومات عن نتائج المفاوضات مع نقابات العاملين والتي تمثل العاملين في مجال الرعاية ، خدمات التغذية ، الأمن ، ومواقف الانتظار للمركبات ، وكذلك نتائج المراجعات السنوية لسياسة WBPP .

ويقول Marilyn Hausammann ، نائب رئيس الجامعة للموارد البشرية ، أن الذكرى السنوية الخامسة للجنة كاتز تضع البداية لتقديم مستمر وإيجابي وبناء في علاقات إدارة العمل المعقدة بهارفارد ، ويضيف أنه منذ لجنة كاتز والجامعة تعمل بجد لإظهار التزامها بتقديم وظائف جيدة ، منافع عالية الجودة ، وفرص تعليمية ممتازة تحسن من دلالات النجاح الاقتصادي للعاملين لديها .

النموذج الثاني : جودة الحياة الوظيفية في جامعة George Mason

قامت لجنة جودة الحياة الوظيفية Quality of Work Life Task Force في أبريل ٢٠٠٠ بإجراء بحث مسحي لدراسة جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها ، وقد تضمنت الدراسة ٧٣ مؤلاً مهيكلاً وتم إرسالها إلى عينة

عشوائية من ٦٠٠ من العاملين عبر كل الوظائف والوظائف المساعدة Adjunct ، وهيئة التدريس المحددة بفترة Restricted ، أعضاء هيئة التدريس الإداريون Administrative faculty (مثل العمداء والوكلاء) ، أعضاء هيئة التدريس لادائمون Tenure - line faculty ، موظفون ، وعاملون بالأجر .

وقد حققت تلك الدراسة درجة مرتفعة من الردود عليها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة الصحيحة ٦٦% ، ووضح ذلك أهمية أن يجد العاملون في الجامعة الفرصة لإبداء رأيهم في الحياة العملية .

أهم نتائج الدراسة :-

- ١- وجد أن نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعة مرتفعة نسبياً ، حيث وصلت إلى ثلثي العاملين تقريباً (٦٣%) ، وقد أظهر العاملون نسبة مشابهة من حيث أنهم إما راضون بدرجة كبيرة ، أو راضون عن جودة الحياة الوظيفية في الجامعة .
- ٢- وجد أن نسبة إدراك العاملين لدعم الإدارة والالتزام التنظيمي مشابه لتلك النسبة في المنظمات الكبيرة .
- ٣- أن العاملين في جامعة جورج ماسون يقدرون علاقاتهم بزملائهم عن العمل ويقدرونهم تقديراً كبيراً .
- ٤- أن بنود الأسرة والعمل في الدراسة أوضحت أن الجامعة تؤدي عملاً جيداً لمساعدة العاملين على المواءمة بين العمل والأسرة ، ورغم ذلك ، فإن ٣٤% من العاملين يرون أن متطلبات العمل تتداخل مع الحياة الأسرية ، وقد حصل بند وجود رعاية للطفل داخل الحرم الجامعي على أكبر نسبة من عدم الرضا بين العاملين .

٥- معظم العاملين أبدوا رضا عام عن المشرفين ، ولم يعتبروا ذلك الأشراف مصدراً ملحوظاً من مصادر الضغط ، وفي نفس الوقت ، مع ذلك ، فقد أوضحت الإجابات على بعض البنود أن الأشراف قد يلعب دوراً ذو أهمية بالنسبة لبعض القضايا ذات الاهتمام لكل من أعضاء التدريس والعاملين (على سبيل المثال ، تعزيز التقدير لتحقيق الإنجازات الخاصة) .

٦- أبدى العاملون في كل المستويات التنظيمية تقديرهم للاستقلالية Autonomy عند أداء أعمالهم ، وقد ظهر ذلك جلياً في العديد من البنود ، ومن ضمنها الرضاء عن ساعات العمل المرنة Time Flexible ، استخدام التنوع في المهارات ، فرصة تنمية أفكار جديدة ، فرصة العمل بصورة استقلالية وإبداعية .

٧- ظهر أن عبء العمل يُعد مصدراً هاماً للضغط في كل العينة ، وخاصة بالنسبة لمجموعات أعضاء هيئة التدريس ، والعمال المصنفين وإجمالاً فقد أوضحت نسبة ٦٢% أن عبء العمل يمثل مصدراً قوياً أو معتدلاً للضغط .

٨- الغالبية من الوظائف المصنفة (غير الأكاديمية أو الإدارية) ، والوظائف الدائمة ، الوظائف المحددة بفترة وأعضاء هيئة التدريس الإداريين حددوا الإجراءات المؤسسية والروتين كأحد مصادر الضغط .

٩- يمثل عدم وجود فرص للترقي ، أو عملية للترقية أو المراجعة مصدراً من مصادر الضغط للعديد من العاملين .

١٠- يمثل "عدم وجود تقدير للإنجازات الخاصة" مصدراً كبيراً لعدم الرضاء بالنسبة للعمال المصنفين ، والعاملين بالكلية (باستثناء أعضاء هيئة التدريس المساعدين) ، وفي حين أن هناك برامج تتبعها الكليات

لمكافئة الأداء المتميز والمثالي ، إلا أنه يوجد شعور بين العاملين ، أن الجامعة لا تقوم بالتقدير الكافي للعمل الشاق .

١١- تم ذكر نقص إمكانية استخدام الإنترنت المنزلي في العمل من قبل عدد من العاملين ، وذلك سواء بالنسبة للعاملين المصنفين ، وأعضاء هيئة التدريس ، علاوة على ذلك ، أبدى العاملون المصنفون عدم رضائهم عن فرص عملهم من خلال المنزل .

١٢- هناك فروق كبيرة ذات دلالة إحصائية في إدراك كل من العاملين الأكاديمية والعاملين غير الأكاديمية ، مع وجود شعور من قبل الأقلية بعدم رضا أكبر وشعور بضغط أكبر ، وتلك الفروق ظهر أنها ليست فقط دالة في نوعية الوظيفة إنما أيضاً في خطة تعويضات العاملين .

١٣- تعدد المواصلات ، ومواقف الانتظار من المشاكل المكررة كثيراً ، وقد أظهرت الدراسة أن عدد كبير من الأقلية يعدون ذلك من مصادر الضغوط الحادة أو المعتدلة بالنسبة لهم .

مصادر عدم الرضا للعاملين في جامعة جورج ماسون

الهيئة المعاونة	الهيئة المعاونة بفترة
أمن الوظيفة	أمن الوظيفة
مزايا التقاعد	التقدير الخاص للإنجازات
مزايا العناية الصحية	المرتب
مجال العمل	هيء العمل
المرتب	فرص الاستكمال الدراسي
هيء العمل	الهيئة الدائمة
إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي	هيء العمل
الهيئة الإدارية	الوصول إلى الإنترنت من المنزل عبر الجامعة
إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي	إمكانية توافر رعاية للطفل بالحرم الجامعي
الوصول إلى الإنترنت من المنزل عبر الجامعة	المرتب
إمكانية العمل من خلال المنزل	التقدير الخاص للإنجازات

العاملون بالأجر	العاملون المستقون
إمكانية توافر رعاية لطفل بالحرم الجامعي	المرتب
مزايا العناية الصحية	إمكانية العمل من خلال المنزل
مزايا التقاعد	التقدير الخاص للإنجازات
المرتب	الوصول إلى الإنترنت من المنزل عبر الجامعة
مجال العمل	
عبء العمل	
التقدير الخاص للإنجازات	
فرص الاستكمال الدراسي	
إمكانية تطوير الأفكار الجديدة	

ملحوظة: لم يتم ذكر إلا البنود التي أظهر ٥٠% أو أكثر من العاملين عدم رضائهم عنها ، كما يلاحظ أن البنود في كل مجموعة مرتبه ترتيباً تنازلياً (من الأكثر تحقيقاً لعدم الرضاء للأكث) :-

مصادر تحقيق الرضا للعاملين في جامعة جوج مسون

الهيئة المهتدة بفئة	الهيئة المساعدة
إمكانية العمل من خلال المنزل	الشعور بأن لعملك معنى
مزايا التقاعد	إلعلقة مع المشرف
الشعور بأن لعملك معنى	العلقة مع الزملاء
العلقة مع المشرف	الوصول إلى الأحداث الرياضية
الوصول إلى الأحداث الرياضية	التقييم الطول والمتكافئ للأداء
مزايا العناية الصحية	الوصول إلى الأحداث الثقافية
كفاءة الزملاء	كفاءة الزملاء
الهيئة الدائمة	الهيئة الإدارية
أمن الوظيفة	الوصول إلى الأحداث الثقافية
إمكانية العمل من خلال المنزل	مزايا التقاعد
الوصول إلى الأحداث الرياضية	العلقة مع الزملاء
الشعور بأن لعملك معنى	الوصول إلى الأحداث الرياضية
الوصول إلى الأحداث الثقافية	العلقة مع المشرف
العلقة مع الزملاء	مزايا العناية الصحية

العاملون بالأجر	العاملون المستقون
العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع الزملاء
العلاقة مع المشرف	العلاقة مع المشرف
الشعور بأن لعملك معنى	الوصول إلى الأحداث الثقافية
ظروف العمل (الراحة - الأمن)	الوصول إلى الأحداث الرياضية
أمن الوظيفة	
الوصول إلى الأحداث الثقافية	

ملحوظة: لم يتم ذكر إلا البنود التي أظهر ٧٠% أو أكثر من العاملين رضائهم عنها ، وأيضاً لم يتم ذكر بنود "الاستقلالية" والتي هي مصدر للرضاء لكل العاملين ، كما يلاحظ أن البنود في كل مجموعة مرتبة ترتيباً تنازلياً (من الأكثر تحقيقاً للرضاء للأقل) :-

النموذج الثالث : جودة الحياة الوظيفية في جامعة

Idaho State University (ISU)

سيتم مناقشة جودة الحياة الوظيفية لتلك الجامعة استناداً إلى مقترح تم تقديمه للجامعة حول جودة الحياة الوظيفية ، وتم قبول هذا المقترح بالإجماع من قبل مجلس الجامعة في الثالث من شهر مايو عام ٢٠٠٤ .

هذا وقد كشفت المؤتمرات المفتوحة واللقاءات مع رئيس الجامعة عن قلق أعضاء هيئة التدريس بشأن عدم زيادة المرتبات لمدة ثلاث سنوات ، مما أدى إلى انخفاض المعنويات ، ترك أعضاء هيئة التدريس العمل ، والأبحاث غير المستوفاة ، وانخفاض الميزانية التشغيلية والتي لها تأثيراتها على جودة الحياة الوظيفية في الجامعة ، وتتأثر إدارة مؤسسات التعليم العالي لايداهو بالقرارات الخارجية للهيئات الحاكمة ، مثل الهيئة التشريعية لايداهو ، مجلس تعليم لايداهو ، كما تتأثر داخلياً من خلال قرارات إدارة الجامعة ، والكثير من هذا

لقلق من جانب أعضاء الجامعة نتج عن القرارات الإدارية الخارجية ، ومن ثم فقد شكل مجلس الجامعة مجموعات فرعية للتعامل مع تلك التوترات .

وتم تشكيل لجنة مزايا الجامعة The Faculty Perquisites Task Force استجابة لطلب رئيس الجامعة بأن يقدم مجلس الجامعة لتقارحات لتحسين مزايا الجامعة ويقدمها للقادة الداخليين ، وتم تعريف مصطلح الفخر والزهو Perk إجرائياً علي أنه فائدة يتم تقديمها لكل أعضاء هيئة الجامعة بسبب تعيينهم بها ، وكان الطموح لتلك الدراسة هو جعل جامعة أيداهو الحكومية معروفة بأنها الأكثر دعماً لأعضاء التدريس بها بل وفي المنطقة ، وقد بدأت اللجنة عملها بتحديد المزايا والمنافع الحالية ، مراجعة عمل للجان السابقة التي تعاملت مع قضية المزايا ، بحث المزايا المتاحة بالجامعات الأخرى ، والحصول علي نتائج للدراسة الخاصة بأعضاء التدريس والتي تم إعدادها تمهيداً للدراسة الذاتية للاعتماد The accreditation self study ، وجمع الآراء فيما يخص نادي أعضاء التدريس .

وقد أوضحت دراسة أعضاء هيئة التدريس أن ٦٠,١% من الأعضاء راضون عن عملهم في الجامعة ، ومع ذلك فإن ٦٠,٨% من الأعضاء فكروا في ترك العمل ، إلي الحد الذي قاموا بإرسال سيرتهم الذاتية أو إجراء مقابلات لوظائف أخرى .

وقد تم استخدام نماذج معجلة من 2000 Employees, Inc مثل Great Trust Index® and On Target for Retention, Place to Work® لتكوين الإطار الفكري ووضع أولويات المزايا المرغوبة . وهكذا فإن أكثر الوسائل فاعلية للحفاظ علي قوة عمل ذات كفاءة ، مثل أعضاء التدريس

بجامعة أيداهو الحكومية ، هو إثراء خصائص العمل الداخلية والثقافية .
و وراء ثقافة مكان العمل والتي تولد الثقة ، التفخر ، والمصداقية ، فإن حزم
منافع العاملين المعيارية عموماً فعالة في جذب والحفاظ علي العاملين ، في
حين أن المزايا تفسد بطريقة غير مباشرة في تدعيم بيئة عمل إيجابية ،
فالمزايا والمنافع التي تقدمها جامعة أيداهو الحكومية يمكن أن تكون أداة فعالة
في تقوية خصائص العمل الإيجابية والأهداف ، وتوصيل التقدير والدعم
لأعضاء هيئة التدريس ، ومن ثم ، فإن المقترح الحالي يهدف إلي تقديم
مجموعة إضافية من المزايا التي يمكن أن تثري تلك النتائج المرغوبة ، وقد
تم تقرير أولويات تلك المزايا اعتماداً علي الأهداف المريضة للثقة ، التفخر ،
المصداقية ، والتي تم تحديدها في النموذج الفكري المعدل .

المزايا المطلوبة لإثراء أكثر لجودة الحياة الوظيفية في ISU والحفاظ

علي أعضاء هيئة التدريس :

١- الثقة في الإدارة ويتحقق ذلك من خلال ما سبق بالإضافة إلي :

أ- المصداقية - الاتصالات التي تكون مفتوحة وفعالة ، الكفاءة في
تنسيق الموارد ، الأمانة في تنفيذ رؤية الجامعة ، حيث يندمج
مجلس الجامعة ورئيسها في العديد من العمليات التي تستمر
وتزيد من اندماج الجامعة في النشاط التشريعي بمقابلات المجلس
، وحكومة الجامعة ، وهذا للمجهود يتم تقديره وتدعيمه كأمر مهم
للأهداف العامة للجحة ، ومع ذلك ، فإنها تقع خارج نطاق
اختصاصها ، ولذا يجب أن يتم التعرض لها من خلال مبادرات
أخرى .

ب- الاحترام - دعم التطوير المهني ، وإظهار التقدير وكذلك الاهتمام بالعاملين كأفراد لهم حياتهم الشخصية .

٢- زيادة الاهتمام بالأنشطة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال :

أ- إنشاء صندوق لتطوير أعضاء هيئة التدريس أو زيادة ميزانيات السفر للأقسام لتقديم المال لعضو هيئة التدريس الذي يشارك في اجتماعات سواء محلية أو دولية (نلاحظ أن ميزانية السفر غير كافية حيث يتم منح ٣٠٠ دولار فقط لكل وظيفة للسفر ، حين يقرر الكثير أنهم ينفقون بين ٥٠٠ إلى ١٠٠٠ دولار في العام ليطيّلوا على دراسة بالمستجدات في تخصصاتهم ولتشر نتائج الأبحاث ، كما أن العضو القديم يختلف عن عضو هيئة التدريس الجديد ذو المرتب المنخفض الذي لا يزال يسعى في أن يتم تثبيته) .

ب- إنشاء صندوق تخصص إيراداته سنوياً لإقامة معسكر لتدريب الاساتذة Annually fund tuition for Boot Camp for Profs والمهتمين بذلك من أعضاء هيئة التدريس .

ج- تحريك وتنشيط تطوير برنامج أعضاء هيئة التدريس Develop a faculty mentoring program لكل أعضاء هيئة التدريس الجدد أو الذين يحتاجون لإعادة تدريب .

٣- إشراء المرونة للزملاء الحالية لمقابلة الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس خلال حياتهم العملية :

أ- السماح باستخدام الإجازة المرضية كأجازة عارضة بشرط أن لا يتدخل ذلك مع المسؤوليات المتعاقد عليها لعضو هيئة التدريس .

ب- السماح باستخدام الساعات المتجمعة المرضية عند التقاعد للتأمين الصحي حالياً ، يوجد ٦٠٠ ساعة لعضو هيئة التدريس التعليم العالي .

ج- العمل مع إدارات الكيانات الخارجية للحصول علي تخفيضات في المصروفات للأبناء المعالين من عضو هيئة التدريس (يلاحظ أن تلك الميزة تؤدي إلي إثراء عملية التعيين والحفاظ علي الأعضاء وذلك في ضوء عدم وجود أجور تناقصية مع المؤسسات النظيرة)

د- إطلاق برنامج التقاعد المرحلي لأعضاء هيئة التدريس Phased Retirement (لاحظ أن ٨٣,٣% من أعضاء هيئة التدريس المجيبين علي الدراسة المسحية الأخيرة لبحث الاعتماد ، أبدوا ذلك البرنامج مع عدم وجود فروق بين الوظائف الدائمة ، ولكن للفروق وضحت من خلال أن الذكور ، وكذلك كلية التكنولوجيا كانوا الأقل دعماً لهذا الطرح) .

هـ- السماح لأعضاء هيئة التدريس القدامى بالتفاوض لتغيير خليط عبء العمل المعتاد (لاحظ أن ٧٤,٧% من أعضاء هيئة التدريس المجيبين دعموا هذا الاختيار ، مع عدم وجود فروق علي أساس الجنس ولكن للفروق بدت من خلال أن كلية التكنولوجيا وأعضاء هيئة التدريس غير الدائمين كانوا الأقل دعماً لهذا الاختيار .

و- إيجاد تذكار وقوف لمركبات عضو هيئة التدريس والتي تسمح باختيارات أكثر لوقوف المركبات حول الحرم الجامعي ، مع استيفاء مسؤوليات عضو هيئة التدريس لمتطلبات العمل بدون زيادة التكاليف ، لأن المرونة الأكبر تحتاج إلي زيادة

للمصروفات وتعامل مع المشكلات المرتبطة المنركة ، أو تقديم وقوف مجاني لكل أعضاء التدريس مع وجود القيود الحالية .

ز- إثراء المكانة والمزايا الخاصة بعضو هيئة التدريس المتقاعد ، حيث يجب أن توجد لجنة لمجلس الكلية للتعامل مع تلك القضية .

٤- العدالة والمساواة وعدم التحيز لكل أعضاء هيئة التدريس من خلال :

أ- تقديم العلاوات النقدية في نهاية كل عام مالي لكل أعضاء هيئة التدريس في السنوك التي لا توجد فيها زيادة في المرتبات ، أو عندما تكون الزيادات المقدمة تكون أدنى من تكلفة مؤشر المعيشة

. The Cost of living index

ب- إيجاد سياسة للمساعدة المالية المستمرة للتكاليف الابتدائية لعضو

هيئة التدريس الجديد New Faculty Start up Costs .

٥- الفخر والشعور بالقيمة الذاتية في العمل الناتج من فريق العمل الخاص أو مجموعة العمل .

أ- تقديم الدعم المالي لدعم الحصول علي عضوية الزمالة المهنية أو رخصة للمزاولة licensure لما وراء المتطلبات المعتادة وللمنظمة للتخصص ، عندما يكون ذلك مطلوباً للقيام بالتدريس أو بمهام بحثية للاستعاضة عن التكاليف المرتبطة بعضو هيئة التدريس ، ويمكن العمل من خلال فرد واحد لكل عام ، أو عدد محدد لكل مهنة .

ب- التعاقد علي أساس تقديم خصم ١٠% لعضو هيئة التدريس المكتبات الواقعة في الحرم الجامعي .

ج- التفاوض مع المشروعات المحلية التي تقدم خدمات لأعضاء هيئة التدريس علي منحهم خصومات (من الأمثلة علي ذلك ، تحريض

الأفلام ، والتصوير ، خدمات الكمبيوتر ، المناسبات الثقافية ،
الترفيه ، الكتب والمصادر الترفيهية والتعليمية الأخرى ،
المتاحف ، السفر ، وهكذا) .

٦- المصداقة أي الشعور بالأسرة أو الصديق وبالبينة الصديقة

الاجتماعية ، أيضاً القدرة على أن تكون نفسك وذلك من خلال :

أ- تقديم أسعار تذاكر مخفضة ، أولوية لشراء لعضو هيئة التدريس
من مركز الفنون المسرحية للجامعة بمجرد أن يكون ذلك متاحاً .

ب- إنشاء نادي للجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين (ومن أمثلة
أنشطته وخدماته ، صالة للطعام وبار ، الحوارات الأكاديمية
الدافئة ، الأفلام والمقالات النقدية ، موسيقى الجاز والبلوز ،
معارض الفن ، الخ) .

النموذج الرابع : جودة الحياة الوظيفية في جامعة Ohio State University الخلفية :

وضعت جامعة أوهايو الحكومية هدفاً لها أن تكون مؤسسة لجذب أفضل
أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين ، وفي تتبعها لهذا الهدف ، فقد أدركت
الجامعة أن فهم وإدراك قضايا جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
يعد أمراً حيوياً .

وقد عهد مكتب الشؤون الأكاديمية ومكتب الموارد البشرية بجامعة أوهايو
إلى مؤسسة WFD Consulting إجراء تقييم لمدى خبرات وإدراك أعضاء
هيئة التدريس لبيئة العمل في الجامعة وقضايا العمل والحياة ذات الأهمية لهم
ومدى رضاهم أعضاء هيئة التدريس أيضاً عن تكامل الحياة الشخصية
والمهنية .

والهدف من هذا التقييم هو تقديم إرشاد لمطاط العمل ، وتنفيذها من

خال ، -

- ١- بحث علاقة كل من عوامل بيئة العمل ، وقضايا العمل والحياة
بمتغيرات التعمين ، التقاعد ، ولاء عضو هيئة التدريس ، وأهداف
تنظيمية أخرى .
- ٢- بناءً على النتائج السابقة ، تحديد الأولويات عند القيام بالإجراءات .

المنهجية :

في سبيل إعداد أداة للمصح لأعضاء هيئة التدريس ، التقت مؤسسة WFD
Consulting بمجموعة تخطيط مشكلة من أعضاء هيئة التدريس والإدارة
برأسها العمداء Joe Alutto , Karen Bell ، وقد قدمت المجموعة
التخطيطية إرشادات فيما يخص تصميم البحث ، محتوى الأداة ، وتشغيل
البيانات ، وإحداث التأثير في أسئلة البحث ومحتوى الدراسة فقد تم تكوين
أربعة مجموعات للتركيز مع أعضاء هيئة تدريس ، وتم إجراء ثلاثة عشر
مقابلة شخصية مع العمداء ، قيادات مجلس الكلية ، وقدايمي الإداريين .

وقد صممت أسئلة المصح وتحليل البيانات على التعامل مع الأسئلة

للبحثية التالية :

- ما هي العوامل التي تؤثر على قرارات أعضاء هيئة التدريس
بالتعمين في جامعة أومايو ويقائهم فيها .
- ما هي العوامل التي تؤثر على ولاء عضو هيئة التدريس والارتباط
بالجامعة .
- ما هي علاقة للتميز بتكامل للحياة الوظيفية والشخصية .

- ما هي العوامل في جامعة أواهيو الحكومية التي تنعق المشاركة الكاملة والفعالة لكل أعضاء هيئة التدريس في أدوارهم التعليمية والمهنية والشخصية .
- ما هي الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين جودة الحياة بجامعة أواهيو الحكومية وما هي الأولويات من بين تلك الإجراءات .

وقد اعتمدت الدراسة علي مقاييس صالحة لبيئة العمل ، وبمساعدة مجموعة التخطيط ، تم صياغتها لتاسب جمهور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وقد تم أيضاً استخدام ١٠١ بند من بنود مسح العاملين لعام ٢٠٠١ والتي تنطبق أيضاً علي أعضاء هيئة التدريس ، وقد تم الإجابة علي الاستقصاء عبر الإنترنت On line في فبراير ٢٠٠٣ ، وقد تم دعوة أعضاء هيئة التدريس المنتظمون وعددهم ٣١٩٩ للمشاركة ، وكان عدد المجيبين ١٢٨٢ بنسبة ٤٠% .

النتائج :

- ١- بالنسبة لعضو هيئة التدريس ، نجد أن المساهمات الهامة المشجعة لجودة التكامل بين الحياة الوظيفية والشخصية ، وأيضاً لجذبهم ، هي دعم رئيس القسم وزملاء العمل المقربين ، ولذلك نجد أن أكثر من نصف أعضاء التدريس يرون أن رؤسائهم وزملائهم يدعموا مسؤولياتهم الأسرية .
- ٢- سواء رأي أعضاء هيئة التدريس قوتهم من خلال التدريس أو البحث أو الخدمة الأكاديمية ، فإنهم يشعرون بمدى تقديرهم من خلال القسم الأكاديمي علي ما يفعلونه جيداً .

٣- بالرغم من أن كل جماعات وتصنيفات أعضاء هيئة التدريس في جامعة أهايو الحكومية أظهروا انشغالاً بقضايا العمل والحياة ، إلا أنه ظهرت مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، الاحتراق الوظيفي ، وجود صعوبة في التكامل بين العمل والحياة الشخصية سائدة أكثر في أعضاء هيئة التدريس الإناث ، وكذلك لدى الذين لديهم مسؤوليات رعاية لمن يعولونهم .

٤- ترتبط القدرة على تحقيق التكامل بين الحياة العملية والشخصية بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي ، الاندماج والرغبة في البقاء ، وكذلك بمستويات منخفضة من الاحتراق الوظيفي ، والضغط ، ومن ثم فإن المجهودات المبذولة من أجل تحسين قدرة عضو هيئة التدريس على تحقيق التكامل بين الوظيفة والحياة الشخصية له تأثير إيجابي على رضا واندماج عضو هيئة التدريس ، وكذلك على الصحة ، والسعادة والبقاء بالجامعة ، خاصة بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والاقليات من أعضاء هيئة التدريس .

٥- بالرغم من أن التكامل بين الحياة العملية والشخصية ، والإنتاجية المرتفعة أحياناً ما ينظر إليه على أنه متعارض ، إلا أنه عند الممارسة لا يوجد تعارض بين هذه الأهداف ، حيث نجد أن أعضاء هيئة التدريس المنتجين لهم ملامح واهتمامات للحياة والعمل تتشابه جداً مع أعضاء التدريس الآخرين .

٦- تتمثل مناطق تأثير النفوذ التنظيمي المرتفع High leverage Organizational Impact في:-

• تأكيد وتقوية دور العمداء ورؤساء الأقسام في تدعيم التكامل بين الحياة العملية والشخصية .

- تقديم الموارد ، التكنولوجيا والمرونة للحد من عدم الرضا والضغط المرتبطة بعبء العمل .
- تطوير برامج وسياسات للتعامل مع قضايا العناية بالمعالين بواسطة أعضاء التدريس التي يعانون منها بصورة متكررة وكذلك دورة الحياة .

رابعاً : جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية

في إطار المفاهيم السابق تناولها لجودة الحياة الوظيفية ، يمكن القول بصفة عامة أن الجامعات المصرية لا تتمتع بجودة الحياة الوظيفية بالمعنى المتكامل للمفهوم ، وقد يكون ذلك راجعاً إلي :-

١- زيادة عدد الطلاب في الجامعات المصرية مقارنة بمثيله في الجامعات الأجنبية - الأمر الذي يرهق العاملين بهذه الجامعات ، ويقلل من كفاءة الأداء والتميز بها .

٢- إن جميع الجامعات الحكومية في مصر تستمد أكثر من ٩٠% من الميزانيات الخاصة بها من الحكومة ، وهذه الأموال المتاحة لا تكفي لإثراء الحياة الوظيفية للفئات العاملة في أي جامعة وهي :

أ- أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم .

ب- الجهاز الإداري .

ج- الطلاب .

٣- انخفاض الرسوم التي تحصلها الجامعات من الطلاب فهي في معظمها رسوم هامشية ، وتشكل جزءاً يسيراً من الموارد المالية الجامعية .

٤- عدم كفاءة أنشطة تسويق وبيع الخدمات الجامعية من بحوث ودراسات واستشارات وغيرها ، وقد يكون ذلك راجعاً لعدم وجود متخصصين

- في مجال تسويق الخدمات الجامعية ، أو لعدم جودة هذه الخدمات والاهم عدم كفاءة مؤسسات العمل المحلي بهذه الخدمات .
- ٥- هناك فجوة كبيرة بين الجامعات المصرية والمراكز البحثية وبين المؤسسات والمنظمات الصناعية والخدمية بمختلف أنواعها حتى الحكومية منها ، فلا الجامعات ملزمة للمؤسسات بشراء وتطبيق مخرجاتها ولا للمؤسسات ملزمة بذلك .
- ٦- تتسم الجامعات المصرية أو بعضها بأنواع متميزة من الصراع والنزاع بين فئات متعارضة الأهداف تعمل فيها ، وهذه الفئات لا تتجم ولا تتفق مع بعضها البعض ، وهي فئات أعضاء هيئة التدريس وفئات الجهاز الإداري ، وفئات الطلاب .
- ٧- إن هذه الصراعات تساهم كثيراً في تخفيض أداء الإدارة العليا لهذه الجامعات ، حيث أن جزءاً كبيراً من وقت رئيس الجامعة والنواب والعمداء قد يستهلك في حل الصراعات والنزاعات والتوترات التي تحدث داخل الجامعة .
- ٨- تتصارع الفئات الأكثر تأثيراً خاصة الأساتذة نحو الوصول إلى المراكز القيادية في الجامعة كالعمداء والنواب ورؤساء الجامعات ، ويأخذ ذلك وقتاً كثيراً قبل شغل المنصب قد يكون بستة شهور أو سنة في بعض الأحيان .
- ٩- تعدد الأجهزة الرقابية والأمنية التي تتدخل في صنع القرار الجامعي ، يؤثر سلباً على الإبداع العلمي ولتبتكار المعرفة ، ويعرقل في الأجل الطويل مسيرة التعليم الجامعي ككل .
- ١٠- تنخفض مرتبات وأجور وعوائد أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وباقي الفئات الإدارية الأخرى ، لذا يستهلك أكثر من ٩٠% من وقت

عضو هيئة التدريس في البحث عن مصادر مالية إضافية تدعم حياته الأسرية ومركزه الاجتماعي والأسرى في ظل ارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية .

١١- هروب كثيراً من الكفاءات العلمية من الجامعات الحكومية إلى الجامعات الأجنبية أو الجامعات الخاصة أو السفر والإعارات لدول الخليج والدول العربية ، وهذا يؤثر على الأداء الجامعي سلباً .

١٢- إن انخفاض الأموال المخصصة للجامعات الحكومية أدى إلى انخفاض المستوى العلمي والإداري لهذه الجامعات خاصة على المستوى الدولي .

١٣- تخلف تكنولوجيا المعلومات المطبقة في الجامعات المصرية مقارنة بالجامعات الأجنبية المتقدمة .

١٤- يعاني الباحث والباحث العلمي في مصر من ضيق وعدم كفاية الإمكانيات المخصصة للبحث العلمي .

١٥- تخلف نظم التعليم والتجهيزات والمعدات العملية والهندسية والفنية في كثير من الأقسام العلمية خاصة في الجامعات حديثة العهد والتي لم يكتمل نموها بعد .

١٦- ارتباط الاستراتيجيات وخطط وسياسات التعليم في ج . م . ع . بشخص المسئول الحالي ، فعندما يتغير الوزير أو رئيس الجامعة أو حتى عميد الكلية تتغير أمور كثيرة وإجراءات كثيرة ، وندخل في إعادة صياغة للسياسات والاستراتيجيات المعمول بها ، وهذا مخالف لأبسط مبادئ التنظيم ، والتي تقول يجب بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص .

١٧- في إطار ما سبق يمكن القول بأن بيئة العمل الجامعي لا توفر الحد الأدنى لجودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها ، وبأختصار فإنها تعاني من:-

- أ- نظم أجور ومكافآت غير متميزة وفقيرة جداً .
 - ب- نظم ترقية تتمم بكثير من الغموض والتعقيد .
 - ج- بيئة عمل تتسم بقدر محدود من الأمان الوظيفي .
 - د- عدم مناسبة المكاتب والتجهيزات وأجهزة الحاسب الآلي والتجهيزات الأخرى .
 - هـ- علاقات إنسانية متوترة في غالب الأحيان .
 - و- القيادات الجامعية تفتقد إلى الرؤية الاستراتيجية وتميل إلى الأنماط الاستبدادية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
 - ز- نظم التكريس وقاعات ومدرجات المحاضرات والمعامل والتطبيقات لا تتناسب عدد الطلاب .
 - ح- وقت كبير يستهلك في الصراعات - المشكلات - تحسين الوضع المادي - السعي وراء المواقع الوظيفية .
 - ط- قوانين وقواعد وإجراءات حكومية روتينية لا تتماشى مع العصر الحديث وغير مدعمة من قبل العاملين بهذه الجامعات .
- ١٨- أما الجامعات والمعاهد الخاصة في ج . م . ع. ، فهذا شأن آخر ، فإن الهدف الأساسي الذي تسعى من أجله هذه المؤسسات هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ، بمعنى آخر تعظيم الربحية من خلال الاستثمار في التعليم .
- ١٩- وما يمكن أن نورد هنا هو أن هناك بعض الجامعات والمعاهد الخاصة متميزة من حيث الموقع - التجهيزات - عدد الطلاب -

أعضاء هيئة التدريس - للمرتبات ونظم التعويض ، إلا أنها تفتقر إلى الموضوعية التعليمية في جزء كبير منها ، ولولا تدخل الحكومة من قبل وزارة التعليم العالي لست هذه الجامعات إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الطلاب .

٢٠- ولذا يمكن القول بأن هناك قدراً ما قد يكون مناسباً أو غير مناسب من جودة الحياة الوظيفية من ناحية المقابل المادي وبيئة العمل خاصة لأعضاء هيئة التدريس ، إلا أن جوانب أخرى من جودة الحياة الوظيفية غير متوافرة بهذه الجامعات والمعاهد الخاصة منها :-

أ- الاستقرار إلى نظم مرنة في الأجور والمرتبات تتطور بتطور الحياة الاقتصادية في المجتمع .

ب- الاستقرار إلى نظم فعالة للترقية والتطوير الوظيفي والتدريب خاصة على مستوى الجهاز الإداري .

ج- انخفاض درجات الولاء والانتماء التنظيمي ، فهذه الجامعات تقوم على التوظيف المؤقت لغالبية العاملين فيها بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حتى قيادات الجامعة مؤقتة .

د- النظم والأساليب والمناهج الإدارية تفتقر إلى الحداثة والخبرة في كثير من هذه المؤسسات .

هـ- النمط الغالب والمسيطر هو النمط الاستبدادي الديكتاتوري من قبل أصحاب رأس المال أو مجلس الإدارة في كل منها .

و- الثقافة السائدة هي ثقافة الاستثمار ورجال الأعمال والسعي وراء تحقيق أرباح وعوائد في الأجل القصير كلما كان ذلك ممكناً .

ز- التنمية والتطوير والإبداع والإثراء العلمي قد لا تجده موجوداً خاصة في التعاون العلمي والأكاديمي مع الجامعات الحكومية أو

الجامعات الأجنبية ، اللهم إلا مع بضع الجامعات الأجنبية التي ليست ذا شهرة عالمية أو سمعة دولية ، وتكون بهدف استخدامها في الدعاية والترويج لهذه الجامعات .

خامساً : إطار مقترح لبناء جودة الحياة الوظيفية

في الجامعات الحكومية في ج . م . ع .

بالرغم من المعوقات والقيود السابق ذكرها ، إلا أن الجامعات الحكومية في ج . م . ع . تمتلك مقومات كثيرة يمكن إذا ما تم إدارتها واستغلالها جيداً أن تحقق التميز بصفة عامة ، وأن توجد بيئة عمل صحية وأمنة تتوافر فيها مقومات جودة الحياة الوظيفية ، فالجامعات الحكومية يتوافر لها حالياً المقومات التالية :-

- ١- عدد للجامعات الحكومية كبير جداً ومن المستهدف أن تكون هناك جامعة في كل محافظة خلال المستقبل القريب .
- ٢- يتوافر اساتذته وأعضاء هيئة تدريس علي مستوى متميز من العلم والمعرفة ، يمكن إذا ما تولفت لهم البيئة الملائمة أن يساهموا في إحدث التقدم للكي في المجتمع .
- ٣- البعد البشري من حيث عدد العاملين الكبير جداً في الجامعات الحكومية ، وهذا مورد مهم يمكن توجيهه إلى أنشطة إنتاجية واقتصادية في الجامعات .
- ٤- المواقع والأماكن والمساحات والمباني الموجودة فيها الجامعات تتمتع بنوعية وكم متميزين .

٥- مازالت الجامعات الحكومية في ج . م . ع . تتمتع بمصداقية لدى الطلاب والجمهور تستندهما من الاعتراف والإطار القانوني الذي يحكم هذه الجامعات وتتعامل في إطاره .

٦- عدد الطلاب "العلاء" في الجامعات المصرية الحكومية كبير بدرجة يمكن من خلالها زيادة الموارد المالية للجامعة إذا ما تم تعديل الرسوم وينظام مرن .

ولكل ما سبق يمكن تحقيق التميز في الجامعات الحكومية وبناء جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية من خلال الإطار التالي :-

أولاً : إعادة النظر في عملية لاختيار القيادات الجامعية ، بحيث يتم اختيارها طبقاً لمعايير فنية وموضوعية ومهنية تستند إلى الجدارة والأهلية العلمية والعملية .

ثانياً : إعادة هيكلة للنظم الجامعية بحيث يتم تخفيض المستويات التنظيمية ، وبما يسمح بسهولة الاتصال ، وتدفق المعلومات ، ومرونة عملية اتخاذ القرارات .

ثالثاً : استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية مثل الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة ، والإدارة على المكشوف ، وبما يدعم التحديد الدقيق للأهداف والاستراتيجيات والعمل من خلال رؤية ورسالة استراتيجية واضحة لا ترتبط بتغيير الأفراد والقيادات .

رابعاً : دعم عمليات المشاركة بمفهومها الواسع في العملية الإدارية والتنظيمية ، وذلك من خلال :

١- توفير القيادة الديمقراطية .

- ٢- للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٣- بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً لأحداث التنمية والتطوير .
- ٤- بناء حلقات الجودة على مستوى الأقسام أو الكليات أو الفرق الجامعية .
- ٥- تطبيق مفاهيم تمكين العاملين من خلال عمليات المشاركة السابقة وأيضاً دعم سلطات المرؤوسين في مختلف المستويات .
- ٦- تشكيل لجان أو فرق لجودة الحياة الوظيفية تنتشر في مختلف المستويات الجامعية يشارك فيها :
 - أ- أعضاء هيئة التدريس .
 - ب-المعاونون من المدرسين المساعدين والمعيرين .
 - ج- الإداريون .
 - د- الطلاب .

خامساً : إن أهم ما يورق المسئولون عن قيادة الجامعات الحكومية هو نقص التمويل اللازم لدعم عمليات التعليم المتميز والبحث العلمي الموضوعي ودعم الحياة الوظيفية للجميع ، ولذا نقترح :-

- ١- وجود خطة استراتيجية يتم بمقتضاها تحول الجامعات الحكومية من جامعات مستهلكة ومنفقة إلى جامعات منتجة ، وتخلص للحكومة نهائياً من تحمل العبء المالي للعمل الجامعي - اللهم إلا عمليات دعم محدودة وليكن ذلك في خلال عشرة سنوات .
- ٢- التوسع في برامج التعليم الخاصة بأجر واستحداث برامج جديدة ، فهناك :

■ برامج الائتساب الموجه .

- برامج التعليم المفتوح .
- برامج التعليم للمميز في جميع الكليات حتى العملية منها .
- برامج التعليم بلغات أجنبية في بعض الكليات مثل التجارة والأداب والحقوق .

٣- التخلص نهائياً من نظم الأجور الحكومية ونظم الشراء والمناقصات التي تحددها قوانين معينة ، وتعمل الجامعات الحكومية علي نمط القطاع الخاص من حيث :

- منح أجور متميزة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه .
 - منح أجور متميزة للعاملين في الجامعة .
 - مرونة في عمليات شراء للتجهيزات والمستلزمات الجامعية بكافة أنواعها .
 - ربط نظم الأجور بنظام فعال للحوافز مرتبطاً بنظام العمل .
- ٤- التوسع في برامج تسويق الخدمات الجامعية مثل :
- تسويق التعليم الجامعي وجذب مزيد من الطلاب .
 - تسويق البحوث الجامعية .
 - تسويق الخدمات الاستشارية ودراسة الجدوى والتكريب .
 - تسويق المنتجات الجامعية كاللحوم والأثاث والصناعات الأخرى.

ملاحضاً : يتم اختيار القيادات الجامعية في الإطار الذي تكون فيه هذه القيادة مسئولة عن تحقيق أهداف الجامعة خلال فترة القيادة ولكن خمسة سنوات ، في إطار نظم مراكز المسئولية والمحاسبة عنها ، وفي إطار المعايير الموضوعية وبما يؤدي إلي الانسلاخ والاتساع من الدعم الحكومي المبادئ الآن .

سابعاً : إعادة النظر في نظم التوظيف الحالية سواء علي مستوى الإداريين
المترشحين لدى الجامعات الحكومية ، وإعادة النظر في نظم الترقيات
والترشيح وربطها بحاجة الجامعة في إطار توجهاتها وأعبائها
المستقبلية .

ثامناً : التسارع نحو الجامعات التكنولوجية ، فلا شك أن الجامعات المصرية
متخلفة كثيراً في هذا الشأن فيجب بناء شبكة علي مستوى متقدم
لتكنولوجيا المعلومات ودعم عمليات البحث العلمي ، التعليم عن بعد
، ودعم متخذي القرار علي غرار بعض الجامعات الأجنبية المتقدمة
في هذا الشأن .

تاسعاً : الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية ، من خلال بناء نظم فعالة
لرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية ، وبما يضمن دمج
عائلات العاملين في الجامعة في هذه النظم حتى يحدث التوازن بين
العمل الجامعي والمتطلبات العائلية .

- عاشراً : بناء كلية للدراسات العليا في كل جامعة ، بحيث :
- يتم تعيين قدامى الاساتذة فيها واكتفئهم علماً وخلقاً .
 - عضو هيئة التدريس الذي يعمل في كلية للدراسات العليا لا يعمل في
أي كلية أخرى للتدريس علي مرحلة البكالوريوس .
 - يكون لهذه الكلية نظام خاص بها من حيث الرسوم ومن حيث نظم
القبول .
 - فتح الباب لخدمة الباحثين المصريين والعرب والأجانب الذين
يرغبون في استكمال دراستهم .

- تطعيم طاقم أعضاء هيئة التدريس بعدد من الاساتذة الأجانب المشهود لهم بالمصداقية والفكر الخلاق في مجال تخصصاتهم .
- وضع استراتيجيات وخطط طويلة الأجل يمكن تقسيمها إلى خطط خمسية محددة الأهداف .
- اختيار قيادة هذه الكلية يتم الانتخاب من قبل جميع أساتذة الجامعة ، دون تدخل أو تحيز وإلا فقدت الكلية مصداقيتها .
- يمكن الاستفادة من تكامل الموارد المتاحة في الكلية لأكثر من تخصص ، لأكثر من كلية ، خاصة الطب والصناعة والعلوم وغيرهم .
- قيادة هذه الكلية "للعيد والوكلاء أو مجلس إدارتها" محدد المدة ولا يجوز لها التجديد "ولكن لمدة خمسة سنوات" لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة الخمسية السابق الإشارة إليها .
- ٦٠% من الدراسة بهذه الكلية ويتم تطبيقاً ، ٦٠% أيضاً يتم باللغات الأجنبية الأكثر انتشاراً على المستوى الدولي مثل الإنجليزية والفرنسية واليابانية ثم الصينية وهكذا .

هادي حيدر : إذا تم كل ما سبق ، فسوف نتحقق أهداف وطموحات كثيرة ، منها التميز والجودة والانتشار والسعة العالمية للجامعات المصرية ، وتكون منافسة بحق للجامعات الأجنبية ، كما يتحقق أيضاً مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، حيث يصبح وفي إطار ما سبق توافر المقومات التالية :-

- قيادة ديمقراطية وفعالة .
- مشاركة فعالة متعددة المحاور .

- استقلالية إدارية وتنظيمية وقانونية .
- مَرَوَنة وحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- تنمية وثقة ذاتية خاصة عندما تنتج الجامعة مواردها .
- علاقات إنسانية وفرق عمل متميزة .
- دمج المصالح الأسرية والعائلية في مصالح العمل الجامعية .
- خدمات علمية وبحثية متميزة للطلاب والعلماء ومؤسسات العمل المحلي .
- نظم فعالة وداعمة للأجور والحوافز والترقيات وغيرها .

ويجب ملاحظة أن الإطّصار السابق ليس من السهل تحقيقه أنه يمثل طموحات وغايات قد تكون بعيدة المدى ، وتحتاج إلى وقت ، إلى قيادة فعالة ، إلى فهم وتبني استراتيجي وإلى وعي وإدراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، وإلى تغيير في ثقافة الجامعة والعاملين فيها ، وأيضاً تغيير ثقافة المجتمع تجاه التعليم الجامعي خاصة .

الخلاصة :

بعد مناقشة هذا الفصل يمكن استنتاج ما يلي :-

أولاً : إن جودة الحياة الوظيفية لها نفس المفاهيم والأبعاد في الجامعات ، إلا أن طبيعة العمل الجامعي قد تختلف عن طبيعة العمل الإنتاجي ، لكن تظل المفاهيم الإدارية ولحده ، والأفراد هم الأهم ، والأكثر حاجة للدعم والتطوير والنمو .

ثانياً : بذلت بعض الجامعات الأجنبية مجهودات جديرة بالتقدير والدراسة لدعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها والمتعاملين معها ويجب الاستفادة منها .

ثالثاً : بالرغم من أن الجامعات المصرية الحكومية خاصة تعاني من معوقات وقيود كثيرة تحد من تطلاتها العلمي والأكاديمي والتطبيقي ، إلا أنه يتوافر لهذه الجامعات من الموارد البشرية والمادية والمعنوية ما يؤهلها لتحقيق التميز في الأداء والاستثمار في العنصر البشري ، وبالتالي تحقيق درجات عالية من جودة الحياة الوظيفية .

رابعاً : نوصي للباحثين وغيرهم بالدخول في هذا المجال البحثي الخصب مع الاسترشاد بالطموحات التي أوردناها في نهاية هذا الفصل .

أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول : أذكر أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية في البيئة الجامعية؟

السؤال الثاني : هل تختلف جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية المصرية عن الجامعات الخاصة المصرية ؟ مبرراً إجابتك في جميع الحالات ؟

السؤال الثالث : استعرض النماذج والتطبيقات التي تمت في بعض الجامعات الأمريكية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ، مبيناً أهم سمات التي تشترك فيها جميع هذه النماذج ؟

السؤال الرابع : أذكر أهم معوقات العمل الجامعي في ج . م . ع . مقترحاً الحلول التي تراها ضرورية ؟

السؤال الخامس : إذا تم تشكيل فرق لجودة الحياة الوظيفية في إحدى الجامعات المصرية أو العربية فما هي مهام وواجبات هذه الفرق من وجهة نظرك ؟

السؤال السادس : ما هي متطلبات ومقومات تطبيق أو توفير جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية ؟.

السؤال السابع : إذا كنت تعمل في إحدى الجامعات فالرجاء بيان مدى توافر أو عدم توافر العناصر التالية في هذه الجامعة :

وحدة العمالة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

المتنصر	متوافر تماما	متوافر	لا أعلم	غير متوافر	غير متوافر على الإطلاق
القيادة الديمقراطية					
فرق العمل					
فرق الجودة					
فرق جودة الحياة الوظيفية					
المشاركة في اتخاذ القرارات					
المشاركة في حل المشكلات					
توافر خدمات اجتماعية					
توافر خدمات صحية					
توافر خدمات ترفيهية وثقافية					
نظم أجور ومكافآت متميزة					
تنمية وتدريب العاملين					
تطوير المسار الوظيفي					
جداول العمل المرنة					
زيادة طلبات التوظيف للعمل					
معدلات أداء عالية					
معدلات تميز واضعة					
سمعة وصورة ذهنية طيبة					
علاقات إنسانية فعالة					

المسألة الثامن : أذكر خمسة مؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تطبيق

مفهوم وبرنامج جودة الحياة الوظيفية وتأثيره الإيجابي أو

السلبي على العاملين في الجامعة ؟

المراجع المستخدمة في البحث

- 1- <http://www.gmu.edu/qwl/archive/qw101-02/insights.html>
- 2- <http://www.hr.osu.edu/hrpubs/facultyworklifeinfo.pdf>
- 3- <http://www.isu.edu/fsen/notices/0304/finalISUFSPerquisites.htm>
- 4- [http://www.judiciary.go.th/~library/Article/data/articlelabour1.pdf\(Thai Aspect\)](http://www.judiciary.go.th/~library/Article/data/articlelabour1.pdf(Thai Aspect))
- 5- <http://www.news.harvard.edu/gazette/2006/12.07/05-Katz.html> .

٦- يمكن الرجوع للفصل الأول من هذا الكتاب عن مفاهيم وأساسيات جودة الحياة الوظيفية .

الفصل الثامن

جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية

الفصل الثامن

جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية

مقدمة وأهداف للفصل :

يركز هذا الفصل على تناول الممارسات التي تمت في بعض المستشفيات الدولية ، فيما يتعلق ببرامج جودة الحياة الوظيفية ، ولا شك أننا ننظر إلي هذه الممارسات والنماذج بعين الاعتبار للاستفادة منها علمياً وفي إطار مفهوم QWL ، وتطبيقاً للاستفادة في إمكانية تطبيق هذه الممارسات في البيئة الصحية المصرية أو العربية .

ويمكن القول بأن الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو :

- التعرف على بعض النماذج التطبيقية في ممارسة جودة الحياة الوظيفية في بعض للمستشفيات الأجنبية . وذلك بهدف :
- التعرف على هذه النماذج وكيفية الاستفادة منها في المنظمات الصحية المحلية .
- التعرف على الممارسات أو المدخل الجديدة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية QWL ، وذلك بهدف الإثراء العلمي والتراكم المعرفي لهذا المفهوم الحديث .

وفي إطار الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية السابقة فسوف نناقش في

هذا الفصل العناصر التالية :-

أولاً : أهم السمات المميزة للمستشفيات

يمكن القول بأن أهم هذه السمات ما يلي :-

١- إن مفهوم المنظمات الصحية من المفاهيم الواسعة والتي تتضمن جوانب كثيرة وأنشطة عديدة فهناك :-

□ المستشفيات بمختلف أنواعها وتخصصاتها :

- المستشفيات العامة .
- المستشفيات الخاصة .
- المستشفيات المتخصصة .
- مستشفيات التأمين الصحي .
- مستشفيات المؤسسات العلاجية .
- منظمات ومصانع إنتاج الأدوية بمختلف أنواعها وأسائها وماركاتها .
- قطاع المستحضرات الطبية واللقاحات والأمصال ومستحضرات التجميل .
- مصانع ومؤسسات إنتاج الأجهزة والتجهيزات الطبية والأجهزة التعويضية .
- مصانع إنتاج أفلام الأشعة والكيمائيات وأدوات ومواد التحاليل والإسعافات وغيرها .
- مصانع إنتاج المفروشات الطبية بمختلف أنواعها ووسائل وأدوات ومعدات النظافة والصيانة وغيرها .
- قطاع التغذية الطبية المسئول عن إنتاج وتقديم الأغذية التي تناسب وحالات المرضى المتنوعة .

- الأنشطة والنظم الإدارية الخاصة بنظم الشراء والتخزين والتمويل والتسويق الطبي ، ونظم متابعة وتقييم الأداء واختيار وتوصيف ومتابعة الموارد البشرية وغيرها .
- الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز البحوث الطبية والتمريضية ، وهي المسؤولة عن إيجاد وتوفير الكوادر والفئات الطبية المتخصصة مثل الأطباء بمختلف تخصصاتهم وهيئة التمريض بمختلف تخصصاتهم والمعاونين الطبيين - تحاليل - أشعة - إسعافات - إدارة فنية وهندسية - الهندسة الطبية ... الخ .
- هناك النظم الإدارية المركزية مثل وزارة الصحة ، وهناك النظم الفرعية على مستوى الإقليم أو المحافظة مثل مديريات الشؤون الصحية ، وإدارات المنظمات الصحية المختلفة .

٢- يرتبط بالتنوع السابق في الأنشطة الطبية تنوع آخر داخل الوحدات والمستشفيات والمراكز الطبية ، وهذا التنوع يمكن النظر إليه من منظور الموارد البشرية المكونة للنظام داخل أي مؤسسة طبية ، وهو يتكون من :-

- الأطباء بمختلف درجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم .
- هيئة التمريض متنوعي الوظائف والأنشطة .
- المساعدون الطبيون .
- الجهاز الإداري "مدير المستشفى الإداري ومديري ورؤساء الأقسام والمكاتب وغيرهم" .
- الفنيون "صيانة - إصلاح - دعم - إتصالات - كهرباء" .

- المرضى المقيمون داخل المؤسسة الطبية .
- الجمهور المتردد علي المستشفيات "العيادات الخارجية - الطوارئ ... الخ" .

ويمكن للنظر إلى الفئات السابقة من منظور ثلاثي هو :

- أ- الجهاز أو الهيئات الطبية ومعاونيهـم .
- ب-الجهاز أو الهيئات الإدارية والوظيفية .
- ج- للمرضى والجمهور المتردد علي المستشفى .

٣- إن أهم ما يميز الفئات الثلاث السابقة للتـنوع في :-

- أ- ثقافة ومؤهلات وتعليم وخبرات كل فئة .
- ب-الاهتمامات والأهداف والحاجات لكل فئة .
- ج-تنوع المهام والوظائف المرتبطة بكل فئة .

وهذا التنوع يوجد نوعاً من الصراع Conflict أو النزاع أو الخلافات ، حيث تختلف كل فئة عن الأخرى ، وبالتالي يحدث نوع من التوتر بين كل منها مثلاً :-

أ- الأطباء وهيئة التمريض يعكسون الجانب الفني ، ويحتاجون إلى الإشارة إليهم دائماً وتقديرهم باعتبار المقولة الخاطئة التي تقول "إن المستشفى طبيب" .

ب-الإداريون يرون تعالي وكبرياء الأطباء عليهم ، بالرغم من أنهم مسؤولون عن الأموال ، والشراء ، والتخزين ، وتبسيط الإجراءات ، وإدارة الأنشطة المختلفة والتي لا تقل أهمية عن الأنشطة الطبية .

ج- المرضى والجمهور المتردد ، ينظرون إلى أنفسهم بأنهم أساس وجود "المستشفى" ولهم في ذلك حق خاصة في المؤسسات والمستشفيات الطبية والعلاجية الخاصة وليست للحكومية "وليس ذلك في كل الدول ولكنه في بعض الدول النامية" .

٤- إن التنوع الثقافي Cultural Diversity السابق يحتاج إلى نظام فعال وكفاءة من الإدارة والقيادة ، إدارة وقيادة متطورة يمكنها دمج وتكامل هذه الفئات مع بعضها البعض نحو الهدف الكلي للمستشفى .

٥- إن التأثير الحقيقي في أداء المستشفيات Hospitals Performance يأتي من البيئة الخارجية ، والتي تتمثل في :-

- أهل المرضى وذويهم .
- المجتمعات المحلية والرقابية "المجلس المحلي" .
- المستشفيات المنافسة .
- متوسط دخل الفرد "الحالة الاقتصادية السائدة" .
- الدعم الحكومي المالي والمعنوي للمستشفى .
- التشريعات القانونية والضريبية .
- الرقابة الصحية والإدارية من قبل الأجهزة المركزية "مثل وزارة الصحة - الجهاز المركزي للحسابات ، الرقابة الإدارية ، المحافظون ... الخ في ج . م . ع" .
- التطورات العلمية الطبية والإدارية الحادثة في الساحة الدولية .
- تكنولوجيا المعلومات (I T) Informations Technology وتأثيرها في اتخاذ القرار وسرعة الأداء وتكلفة التشغيل وغيرها .

٦- في إطار التأثير البيئي علي أداء المستشفيات ، هناك بُعد معنوي وخطير يؤثر في الأداء الطبي للمؤسسات الصحية وهو أن هذه المؤسسات تعمل في "صناعة الصحة" Health Industry ، "إن جازت التسمية" ، فهي تتعامل مع أهم وأحسن وأفضل واثمن ما يملك الإنسان والمجتمع ألا وهو الصحة The Health ، فلذلك تتدخل الاعتبارات الطبية المهنية مع الاعتبارات السلوكية والنفسية للمرضى مع الاعتبارات القومية تجاه صحة الأفراد وصحة المجتمع ، ويصبح ذلك العمل في المؤسسات الصحية هو أخطر وأقدس الأعمال علي المستوى البشري ككل .

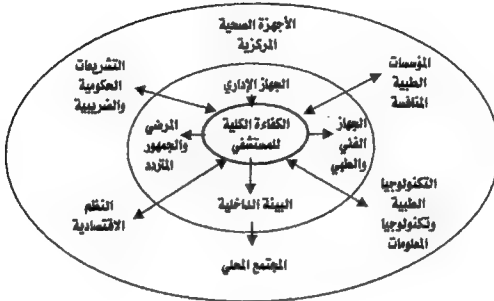
٧- في ضوء ما سبق ، نرى أن مدخل الإدارة بالنظم Management By System هو من أنسب المدخل الإدارية للتعامل الإداري والفني في المؤسسات الطبية .

وفي ضوء مدخل أو مفهوم النظم يمكننا النظر إلي المستشفى كنظام متكامل ، يتكون من نظم فرعية داخلية تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر ويتأثر كل منها بالأخرى نحو تحقيق أهداف المستشفى والتفاعل والتوازن مع البيئة الخارجية ويصور الشكل التالي هذا المفهوم :-

(*) يمكن الرجوع لكتابتنا في هذا الشأن :

■ د. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة المنظمات الصحية والطبية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ .

شكل رقم (١)
المستشفى كنظام



البيئة الخارجية

٨- إن الطبعة الخاصة والمعقدة للمستشفيات ، وما يترتب علي ذلك من اختلاف وتكوع ، تحتاج ضمن ما تحتاج إليه من أدوات ومفاهيم حديثة تساهم في تخفيض التوترات والنزاعات وتحقيق الرضا الوظيفي عن بيئة العمل ، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم جودة الحياة الوظيفية QWL ، فهو يسعى إلي دمج جميع الفئات في الثقافة الكلية للمستشفى ، وبما يؤدي إلي تحقيق الرضا والولاء والإخلاص للتنظيمي من خلال بيئة عمل هادفة ومستقرة وأمنة ومحفزة .

ثانياً : بعض النماذج التطبيقية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في بعض المنظمات الصحية

١- دراسة (Martin L. & Sandra , 2005) :

وهي بعنوان : تحسين جودة الحياة الوظيفية ... نموذج المنهج التشخيصي .

وتركز الدراسة على :

- إن تحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية تعتبر من الأمور الأساسية لاستمرار وجذب والاحتفاظ بالعاملين .
- إن استمرار إصادة الهيكلة والتغييرات التنظيمية يؤدي في معظم الأحوال إلى تخفيض حجم العمالة Downsizing .
- إن تخفيض حجم العاملين يؤدي إلى التأثير السلبي على مستويات أداء العاملين الباقين في المنظمة خوفاً من أن ينالهم التخفيض ، وقد تبين ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها كل من "مارتن وسندرا" في بعض المستشفيات الكندية ، وبالتحديد في ولاية أونتاريو Ontario.
- لذا فقد قامت إدارة المستشفى بتحسينات كبيرة في جودة الحياة الوظيفية ، أدت إلى تحسين مستويات أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية مع دعم أمان العاملين في وظائفهم .
- تبين من خلال المجهودات التي قامت بها إحدى المؤسسات الصحية في كندا Bluewater Health ، والتي من شأنها دعم جودة الحياة الوظيفية ، إن الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الصحة لا يرتبط فقط بالوظيفة والمرتب ، وإنما يمتد إلى الرضا عن المكان الذي يشعر فيه

الموظف بالأمان والذي يرغب في العمل فيه ، والذي يحظى فيه بتقدير خاص .

- يدعم جودة الحياة الوظيفية في القطاع الصحي ليس فقط استقطاب أو جذب العاملين الأنكباء للعمل بها ، وإنما أيضاً الاحتفاظ بهم .
- في عام ١٩٩٨ تمت تغييرات هامة وهيكلية في المستشفيات العاملة في مقاطعة Lambton بكندا ، حيث تم إلغاء التماثل أو التقابه فيما بين ثلاثة موقلح طبية هي المستشفى العام في مناطق سارينا Sarina ، والمركز الصحي في سانت جوزيف St. Joseph's Health Center ومستشفى شارلوت Charlotte ، وكل هذه المراكز الصحية الثلاث تقع في ولاية أونتاريو .

وهذا الدمج أدى إلى استبعاد والتخلص من عدد كبير من تلممرضات والعاملين الصحيين مختلفي التخصصات ، وقد أدى ذلك إلى خلق بيئة غير صحية تنسم بالخوف والضغط المتزايدة علي العاملين ، هذا بالإضافة إلى الإحباط النفسي ، والذي أدى إلى انخفاض خدمات الرعاية الصحية التي يقدمها العاملون بهذا المركز بعد عملية الدمج هذه .

قامت إدارة هذا المركز بتشكيل لجنة عام ٢٠٠١ تهتم بجودة الحياة الوظيفية وتشجيع العاملين الطبيين والإداريين والأطباء علي الأداء الجيد من خلال تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لهم .

وقد اتخذت خطوات أساسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمطام الأطباء والتمريض والعاملين الإداريين ، وذلك بناء علي توصيات اللجنة المشار إليها سابقاً ، وقد اتخذت الخطوات التالية لتحقيق هذا الهدف :

الخطوة الأولى .. التعرف على تخاضا الحياة الوظيفية للعاملين :

في أكتوبر عام ٢٠٠٠ قامت إدارة المركز الطبي بتبني التخطيط الاستراتيجي ، وتوسعت في ذلك من أجل الاهتمام بجميع الأطراف ذوي الصلة Stakeholders ، وذلك تحت مسمى الأولويات الاستراتيجية وهي "بناء منظمة تهتم بالعاملين فيها" Build a People - Centred Organization ، وكان الهدف من هذه الاستراتيجية تحسين جودة الحياة الوظيفية ، خاصة بعدما زالت معدلات الغياب وانخفاض معدلات الأداء والشعور العام بالإحباط واللامبالاة لدى العاملين ،

الخطوة الثانية .. التعمد بإجراء التحسين اللازم :

كان الهدف الذي وضع في عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ ، ٢٠٠٣/٢٠٠٢ هو التعرف على المشاكل التي تولجها بيئة العمل وتقديم البرامج المدعمة لذلك ، وذلك بجعل مؤسسة Bluewater مؤسسة قوية تدعم موظفيها في جميع المستويات ، وأعتبر هذا تغييراً في الثقافة الداخلية للمؤسسة ، كما يدعم مجلس إدارة المؤسسة أي مجهودات من شأنها التعرف على القضايا والمشكلات التي يعاني منها العاملين ، ثم دعم أي برامج لحل هذه المشكلات والتعامل بالقضايا بالشكل الفعال الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها ، ويتم كل ذلك من خلال اجتماعات تعقد شهرياً .

الخطوة الثالثة .. تشكيل فريق جودة الحياة الوظيفية :

في يناير ٢٠٠١ تم تشكيل فريق من العاملين والمديرين ، حيث تم في نوفمبر ٢٠٠٠ العرض على جميع الموظفين للتقدم بالتطوع والمشاركة في

فريق جودة الحياة الوظيفية الذي تم تشكيله في يناير ٢٠٠١ ، وأصبح التركيز علي الثقة للتنظيمية .

فسي السبداية كان عمل الفريق تحديد المشكلات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بلووتر Bluewater وأهم هذه المشكلات كانت :-

- ١- انخفاض الروح المعنوية .
- ٢- الضغوط الحارقة .
- ٣- انخفاض مستوى الثقة للتنظيمية .
- ٤- وجود بيئة عمل محفوفة بالمخاطر .
- ٥- ضعف رولبط الاتصال فيما بين زملاء العمل .
- ٦- زيادة حجم وأعباء العمل .
- ٧- عدم وجود سياسات للمكافآت تدعم الأداء المتميز .

وقد قام فريق العمل الخاص بجودة الحياة الوظيفية بتشكيل مجموعات أو فرق فرعية "الموظفين + المديرين" للتعرف علي البيانات لاكتشاف الأفكار الأساسية حول مشاكل العمل وكيفية حلونها .

الخطوة الرابعة .. مستقي أو مسجلي التدريب Train Facilitators ،

في أبريل ٢٠٠١ تم تدريب المنسقين من أعضاء فرق جودة الحياة الوظيفية ، وذلك لتنمية مهارات التيسيق لديهم وللتأكيد علي تناسق وتكامل البيانات التي يتم تجميعها من مختلف الفرق ، ويقوم كل من قائد الفريق ومسدون النقاط "المسجل" بعمل اجتماعات ومناقشات مفتوحة لتجميع البيانات والمعلومات .

الخطوة الخامسة - إدارة الجماعات المركزة "المؤثرة" :

من أبريل إلى مايو ٢٠٠١ تم تشكيل ١٦ مجموعة عمل مركزة ، وفي بداية العمل كان معدل دوران هذه المجموعات منخفضاً في العمل ، حيث أن الموظفين لم يتمكن جزء كبير منهم من ترك عملهم ، بالإضافة إلى الخوف من الفشل وعدم دعم النقابات العمالية للمشروع ، ولذا استمرت الاجتماعات منفصلة لكل فريق أو مجموعة عن الفرق الأخرى .

وقد طلب من المديرين تشجيع العاملين وفرق مراقبة الجودة علي حضور هذه الاجتماعات ، ويتم تجميع البيانات من المجموعات الستة عشر للاستفادة منها في معرفة المشاكل ومقترحات الحلول ، وقد توصلت هذه المجموعات وانتقلت حول عدم الرضا الوظيفي في مؤسسة Bluewater وتم من خلال دمج فرق الإدارة وفرق الموظفين للوصول إلى لجنة جودة الحياة الوظيفية . QWL Committee

ومن الأسئلة التي تطرح في فرق جودة الحياة الوظيفية ما يلي :-

- ١- ما الذي أحضرك اليوم إلى العمل ؟
- ٢- ما هي أكثر ثلاثة قضايا ترى أنها مؤثرة في QWL ؟
- ٣- هل تفضل أن تنتقل إلى منظمة أخرى تعطيك نفس الأجر ونفس الموقع الوظيفي ؟
- ٤- إذا تركزت منظمنا ما الذي يمكن أن تحصل عليه من المنظمة الأخرى الذي تذهب إليها ؟
- ٥- ما هي الأشياء التي تحصل عليها هنا والتي سوف لا تكون مشجعة لتركك العمل ؟

٦- ما الذي تحتاجه من المنظمة التي تشعر أنها أكثر قيمة ؟

الخطوة السادسة .. تحليل البيانات المجمعة من الجماعات المؤثرة :

يتم في هذه الخطوة ما يلي :

- ١- جدولة البيانات .
- ٢- التعرف على التفاعلات الشخصية .
- ٣- الاتصالات ، حيث لا يعلم الموظفون ما المطلوب وكيف .
- ٤- زيادة وضوح الرؤية من قبل فريق القيادة .
- ٥- تشجيع وزيادة المكافآت .
- ٦- احترام كل موظف للآخرين .
- ٧- التعرف على الوظائف التي تحتاج إلى التعامل مع التغيير ، والوظائف التي تؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي ، الضغوط الحارقة Burnout والخوف من الكلام أو الحديث .
- ٨- التعرف على عبء العمل الزائد Workload ، والذي يعني نفس حجم العمل تقوم به مجموعة أقل من العاملين في ظل مشكلة تخفيض الحجم الذي تعرضت له مؤسسة بلووتر الطبية ، يوضح شكل ٢ ، ٣ أهم القضايا التي يتم الحصول عليها ومناقشتها في الجماعات المركزة من المديرين والموظفين .

شكل رقم (٢) : أفكار من مجموعة الإدارة "

- ١- ضعف الاتصالات .
- ٢- قضايا القيادة .
- ٣- المكافآت والدعم غير المناسب .

- ٤- انخفاض الثقة والروح المعنوية .
- ٥- تشجيع الانتماء في عملية صنع القرارات .

شكل رقم (٣) : أفكار جماعات الموظفين للمركزة :

- ١- قضايا الموارد البشرية المرتبطة بعبء العمل للزائد والتوظيف .
- ٢- ممارسات وتصرفات الإدارة .
- ٣- قصور الاتصالات .
- ٤- قضايا القيادة .
- ٥- عدم مناسبة الدعم والمكافآت .
- ٦- قصور الاحترام بين الأفراد .
- ٧- تحديد الحاجة للتعاون والمساعدة للموظفين لكي يتصرفوا مع التغيير والضغط الحارقة .

الخطوة السابعة .. تصميم استقصاء:

تم تصميم استقصاء حول الأفكار التي قمتها المجموعات وفرق العمل ذات التأثير ، ويهدف الاستقصاء إلى التعرف على تأثير هذه الأفكار على المنظمة ، ولذا فإنه يركز على القضايا الهامة مثل تحديد الاحتياجات وإيجاد خطة للعمل ، والطريقة التي اتبعت في ملء الاستقصاء هي البريد ، حيث تم إرسال الاستقصاء إلى عناوين الموظفين لتكون هناك استقلالية وحرية في استيفاء بيانات الاستقصاء دون تحيز ، وهذا أدى إلى زيادة معدلات الاستجابة ، وقد تم إرفاق كارت معايدة مع الاستقصاء ، بالإضافة إلى ظرف خالي به طابع بريد حتى يتسنى للموظف الرد على الاستقصاء ، مع رسالة تحت على

ملشيء البيانات من د . Lees وهو مصمم الاستقصاء ، بالإضافة إلى تكثير العاملين بأهمية نتائج الاستقصاء في تحسين بيئة وظروف العمل .

ويمكن القول بأن الاستقصاء يعتبر طريقة مكملة لطرق حصر المشكلات المؤثرة في بيئة العمل ، ومن أهم الطرق لسماع صوت العاملين حول مشكلات وقضايا حياتهم الوظيفية ، وتم صياغة الأسئلة في إطار مقياس ليكرت ، وأحتوت القائمة على أربعة عشر نقطة أو مقياس هي :-

- ١- الالتزام التنظيمي .
- ٢- الدعم .
- ٣- الثقة .
- ٤- القيادة .
- ٥- نظم التعويض المالي .
- ٦- نظم التعويض غير المالي .
- ٧- اتجاهات الإدارة .
- ٨- الاتصالات .. علي مستوى الزملاء .
- ٩- الاتصالات ... علي مستوى الإدارة .
- ١٠- الاتصالات ... علي مستوى المديرين .
- ١١- الاتصالات الكلية .
- ١٢- هدف المعلومات .
- ١٣- الاحترام .
- ١٤- الإدراك .

والبيانات الإضافية التي تجميعها من خلال الاستقصاء تضمنت العمر ، عدد السنوات التي قضاها الموظف في العمل في المستشفى ، عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي ، عدد حالات تخفيض العاملين التي يعرفها ، أما الخصائص الشخصية فتم التعرف عليها من خلال نوع الوظيفة "إداري ، مدير ، ممرضة ، أعمال إدارية ، أطباء ، أخصائي طب مهني ، مكتب دعم للمرضى ، وبيانات أخرى مثل : الجنس ، حالة التوظيف ، سببية ، دائمة ، مؤقتة ، بعض الوقت" المؤهلات الدراسية ، والمسؤول عما إذا كان الموظف تعرض للطرْد أو الاستغناء عنه من العمل من قبل ، وأيضاً عن المكان أو الوظيفة التي يتوقع أن يذالها الموظف في المستشفى بعد ٥ سنوات والتي سوف تجمله في وضع مسئول ومهتم لتحقيق هذا الموقع .

الخطوة الثامنة .. التحليل ،

تم استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستقصاءات ، وقد تم الحصول علي درجة لكل بند تم قياسه ، وذلك بما يسمح بعمل المقارنة بين مختلف المجموعات .

الاستقصاء تم إرساله إلي جميع الموظفين الإداريين والهيئة الطبية ومعاونيهم في سبتمبر ٢٠٠١ ، وكان الرد عليها مثيراً ومذهلاً ، فقد تم إرسال ١٧٠٠ قائمة ، وكانت الردود هي ١٠٤٣ استقصاء بنسبة ٦١,٤ % .

وفي نوفمبر عام ٢٠٠١ تم تحليل البيانات والحصول علي النتائج وتم تقسيم التقرير إلي سبعة فئات هي :-

- ١- الإداريون .
- ٢- المديرون .

- ٣- الممرضات .
- ٤- العاملين غير الطبيين "المكاتب الأمامية - الصيانة" .
- ٥- الأطباء .
- ٦- الأخصائيين الصحيين المنتظمون .
- ٧- مساعدي المرضى ، أقسام دعم ورعاية المرضى مثل الأخصائي الاجتماعي ، الرعاية والمتابعة .

كما أن عدداً من الموظفين قاموا بكتابة تعليقاتهم في نهاية القائمة ، وكثيراً من هذه التعليقات كانت مماثلة لآراء المجموعات المؤثرة ، ومتفقة مع النتائج المتحصل عليها من البيانات للكمية التي تم جمعها من خلال الاستقصاء "المسح Survey" .

الخطوة الخامسة .. عرض النتائج :

أشارت نتائج التحليل السابق إلى أن هناك إدراك قوي لأهمية الاتصالات بين الزملاء Communication Between Peers ، وذلك من بين النقاط الأربعة عشر التي تم استيضاحهم .

كما أوضحت نتائج التحليل بأنه ليست هناك اختلافات ملحوظة على مستوى المسببة فئات التي تم استقصائها فيما يتعلق بمعدلات الاحترام ، الاتصالات بين الزملاء الدعم من الزملاء وأيضاً الضغوط الحارقة ، وفي جميع المقاييس الأخرى يوجد اختلاف واضح وبين جماعتين على الأقل ، فمجموعة الأطباء والممرضين كان هناك اختلاف محدود بينهما عن المجموعات الخمس الأخرى ، والاختلافات كانت واضحة على مستوى الإداريين ثم المديرين ، أما المجاميع الثلاثة الأخرى ، الأخصائيين ،

العاملين لرعاية المرضى ، العاملون غير الطبيين ، تتجه أرائهم إلى التشابه وفي المدى المتوسط .

الخطوة العاشرة - تحديد وتنفيذ فرص التحسين :

تم تحديد ستة مجالات للتحسين من خلال نتائج المسح الميداني هي :

- ١- الاتصالات Communications .
- ٢- برنامج التوجه الإداري Attendance management Program .
- ٣- للدعم Support .
- ٤- ممارسة القيادة Practice of Leadership .
- ٥- التقدير والتعويضات غير المالية Recognition & Non Monetary Compensations .
- ٦- فريق / جماعة التمريض والأطباء Nurses & Physician Group .

وفيما يلي بعض التفاصيل :

١- الاتصالات :

حيث اتضح أن الاتصالات تحصل علي درجات أعلى بين الزملاء إلا أن الاتصالات الأخرى علي مختلف مستوياتها تحتاج إلي تحسين ، إن تقديم استراتيجية الاتصالات يتم من خلال مقترحات جميع العاملين في المنظمة .

٢- برنامج التوجه الإداري :

تم تحديد البرامج الإدارية قبل مبادرات جودة الحياة الوظيفية ، وصمم لتخفيض الغياب ، ومعظم الموظفين كان لهم اتجاه سلبي تجاه برنامج الإدارة

واعتبروه مصدر للعقاب Punishment ، ولذا تم التوصية بمراجعة هذا البرنامج علي ضوء التوجهات الجديدة لجودة الحياة للوظيفية .

٣- الدعم :

إن زيادة عبء العمل والقيود التي حدثت في السنوات الأخيرة أدى إلي زيادة الضغوط التي يعاني منها العاملون ، ولذلك تم التوصية بزيادة دعم العاملين وتحسينه في مؤسسة بلووتر واعتباره من أهم الأولويات للتحسين ، وذلك من خلال دعم المديرين للموظفين وإتمام التفاعل بين الفئتين وتوفير الموارد للتخفيف من ضغوط العمل وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة .

٤- ممارسة القيادة :

من المجالات التي تحتاج إلي التحسين وجود قادة أكفاء Senior Leaders مع زيادة إدراك القادة لحاجات الموظفين والسماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات .

٥- التميز والتعويضات غير المالية :

إن النظام الموسع لتشجيع وتمييز العاملين وأيضاً المكافآت الممنوحة لهم من أجل إنجازهم ، سوف يكون لها تأثير فعال علي الأداء الكلي للمنظمة .

٦- هيئة التمريض والأطباء :

إن هذا البند حصل علي درجات منخفضة في الاستقصاء ولذا يجب تشكيل فريق عمل للتصريف ومعالجة هذه القضية ، وذلك لتحديد الموارد / المصادر الأساسية للإحباط ، والذي لم يتم فحصه واختباره في هذه الدراسة أو الدراسات السابقة .

٧. التنفيذ Implementation

إن فريق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بلووتر قام بإنشاء ستة فرق عمل فرعية ، يهتم كل فريق منها بالتحسين في مجال محدد وكل فريق أعطى له نفس الأهمية ، وتبدأ الفرق بالعمل في نفس الوقت ، وفي يناير ٢٠٠٢ تم تكليف كل فريق بالعمل وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز التحسين وذلك كما يلي :

- ١- تكليف فريق للاتصالات لوضع استراتيجيات اتصالات واضحة ، تؤدي إلى الربط والتكامل بين المديرين والموظفين .
- ٢- تكليف فريق للتوجه الإداري : أو إعادة تقييم نظم الإدارة للتأثير على تحريك الجوانب السلبية التي تم إدراكها من خلال الموظفين .
- ٣- تكليف فريق الدعم : لإعادة النظر في الهياكل المدعمة المتاحة للموظفين ، شاملاً ذلك إعادة النظر في عبء العمل الزائد والدعم من قبل المشرفين .
- ٤- تكليف فريق للقيادة لإعادة النظر في ممارسات القيادة من منظور العاملين ، شاملاً ذلك زيادة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- ٥- تكليف فريق المكافآت والتميز والتحفيز لإعادة النظر في نظم التحفيز والمكافآت الحالية والتأكيد على التحفيز غير الرسمي لدخل النظام ككل.

٦- تكليف فريق الأطباء والمرضى : لتحديد الحاجات الفريدة التي يحتاجها الأطباء وهيئة التمريض بناء على الدرجات المنخفضة التي حصلوا عليها من الاستقصاء .

الخطوة الحادية عشر - التقييم :

إن النتائج التي حققتها فرق العمل كانت مثيرة للإعجاب والدهشة ، إن اختلاف عدد المبادرات كانت نتيجة محاولة المجموعات الفريدة لمقابلة الفرق المكلفة .

١- فريق الاتصالات :

بدأ ينظر إلى تسهيل نظم الاتصالات الواسعة ليست للتأكيد على زيادة مهارات العاملين في النظام ، ولكن لكي يكون للنظام في تجديد مستمر ومنظم ، والتأكيد على أهمية المعلومات المتجمعة ، وأن تكون متاحة وبسهولة لكل العاملين .

٢- فريق التوجه الإداري :

- أدى هذا الفريق إلى تحول سياسة الإدارة من توقيع العقاب على الغياب ، إلى مكافأة العاملين الذين يقللون من نسبة الغياب .
- وقد تم إنجاز ذلك من خلال تطوير نظام للمكافآت ومنح هدايا للعاملين الذين يعملون لمدة ثلاثة شهور بدون غياب عن جداول العمل .
- أدت نظم الحوافز المستحدثة إلى تخفيض الغياب وتوفير ما يعادل ٢ مليون دولار خلال الخمس سنوات الأولى لتطبيق النظام الجديد .

٢- فريق الدعم :

تم الدمج والارتباط والمشاركة بين هذا الفريق وفريق القيادة حيث يعملان معاً في نفس الاتجاه ويهتمون بنفس القضايا .

٣- فريق القيادة :

فحص طرق وأدبيات القيادة محاولاً تحقيق مكاسب أفضل لفهم أساليب القيادة في المستشفيات والصناعات الأخرى في محاولة لإيجاد والتعرف على أفضل الأعمال في الشركات الأخرى ، وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسة الطبية Bluewater كما تم تصميم برنامج لتعلم للقيادة لتعليم المديرين مفهوم القيادة .

٤- فريق التحفيز والمكافآت :

إحدى المبادرات كانت تحت عنوان "برنامج العامل المتميز" Star Performer ، والذي يسمح بتحفيز جميع العاملين أثناء العمل يوماً بيوم Day - to - Day وأي موظف يحصل على لقب "المودي المتميز" Star Performer يتم زيارته من الفريق الأصلي والرئيسي Core Team .

وذلك في إطار تميز جودة الحياة الوظيفية QWL Star

وذلك لتعظيم أهمية كل واحد منهم في المنظمة .

٥- فريق الأطباء وهيئة التمريض :

تم وضع خطط للتعرف ما يجب على المستشفى القيام به تجاه هاتين الفئتين بهذه المؤسسة (بلووتر) هي واحدة من أفضل عشرة مؤسسات طبية على القمة في كندا ، وتحديد المعوقات التي تمنع حدوث المقابلات مع الأطباء

وهيئة التمريض ، وهذه المقابلات بعد ما تمت قد أنتجت معلومات من أجل التخطيط للمستقبلي لفريق كبير لجودة الحياة الوظيفية QWL Core Team.

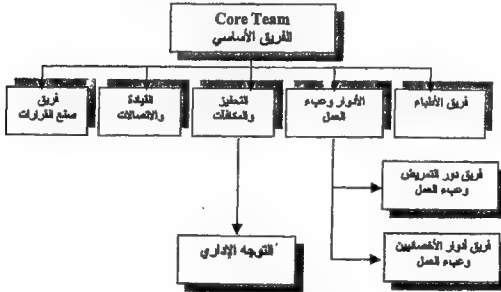
في يناير ٢٠٠٣ أنهى فريق جودة الحياة الوظيفية مهمته وأشبع حاجاته واتجه إلى زيادة وتطوير مجهوداته ، وقد أدى ذلك إلى إجراء مشاركة وتشاور بين هذه المؤسسة الطبية العاملة في كندا وبعض المؤسسات الطبية العاملة في أمريكا مثل :

Baptist Health Center in Pensacola Florida

كما ظهرت فرق أخرى غير الفرق الست المشار إليها سابقاً مثل فريق تنظيم جودة الحياة الوظيفية .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية



في سبتمبر ٢٠٠٤ تم إعادة وتكرار الاستقصاء .

Celebrate الخطوة الثانية عشر - الاحتفال بإعلان النتائج

اختارت مؤسسة بلووتر هذه الرحلة الشاقة والمفر الطويل لكي تؤكد على أهمية بيئة العمل ، وهي الآن مكاناً آخر غير التي كانت عليه سابقاً ، فالمديرون والأخصائيون يمكنهم التواجد في أي وقت وفي أي مكان مع المرضى والموظفين بصفة دورية يوماً في الكافيتريا ، وفي وحدات رعاية المرضى وفي غرف العمليات .

إن خلق الوعي لدى القادة والمديرين ومساعدتهم في المستشفى نحو الاتصال الدائم بالموظفين والمرضى كان من أهم الأولويات التي بنيناها ، فقد خرجنا من غرفنا المغلقة إلى قضاء الوقت الكافي مع موظفينا الآخرين والعمل معهم لجعل مكان العمل مكاناً عظيماً ، واحد من أهم الأهداف الرئيسية لدينا كان للمشاركة في الجهود المبذولة لتحديد كيف تبدو مؤسستنا بعد الأخذ في الاعتبار تحقيق مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية .

إن فرق العمل لدينا قد أوجدت الفلسفة التالية التي نحتفل بها اليوم :
أي منظمة تتمتع بجودة حياة وظيفية عالية هي : مؤسسة تشجع وتحافظ على بيئة العمل التي تنتج التميز في أي شيء تفعله ، وذلك من خلال التأكيد على الاتصالات المفتوحة ، الاحترام ، التحفيز ، الثقة ، الدعم ، التواجد ، الرضا لكل أعضائها على المستوى المهني أو الشخصي ... "كلمة الحفل" .

نتائج البيانات فير الكمية

١- إنشاء / لجنة للاتصالات في كل قسم لها خطة استراتيجية كأداة لدعم الاتصالات . .

- ٢- الاجتماع الربع سنوي بين المديرين للتفنيين والموظفين للحصول على المعلومات الحديثة وإقامة احتفال بالإنجازات .
- ٣- مراجعة برنامج الإدارة لكي يكون برنامج محفز ، وقد وفر ذلك حوالي ٢ مليون دولار خلال الخمسة سنوات الأولى .
- ٤- إنشاء وتصميم برنامج لتعليم القيادة لكي نعلم مديرينا كيف How to be Leaders يكونوا قادة .

موائد وصفية للبيانات (متواصلة)

- ٥- إنشاء برنامج رسمي للتحفيز من خلال تقديم برنامج للمؤدي المتميز . Star Performer Program
- ٦- دمج الأطباء في نظم فعالة للمكافآت لزيادة مشاركتهم ومساهماتهم في المنظمة.
- ٧- زيادة رؤية كبار المديرين من خلال المرور على كل الأقسام .
- ٨- مقابلات المديرين للتفنيين CEO المستمرة مع كل الموظفين الجدد خلال الـ ٩٠ يوم بعد تشغيلهم لتحديد مجالات التحسين ،
- ٩- إتمام استقصاء للتعرف على رضا الأطباء لتحديد المجالات الأساسية التي تحتاج إلى تحسين خاص لهذه المجموعة .

٢-دراسة Donald C. Cole & et. al., 2005

وهي بعنوان : مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في منظمات القطاع الصحي الكندي .

إن جودة الحياة الوظيفية تشمل جوانب عديدة تؤثر في بيئة العمل ، وبالتالي تؤثر على صحة وتعلم الموظفين ، وقطاع المنظمات الصحية في

كندا (HCO₉) Health Care Organization اتخذ خطوات متقدمة نحو للتوسع في تطبيق جودة الحياة الوظيفية QWL ، كما توسع في مراقبة الصحة المهنية .

وتستخدم جودة الحياة الوظيفية بطرق عديدة ، ومنها ما ينظر إلى هذا المفهوم في نطاق العلاقات الصناعية ، أو أنه طريقة لإعادة تصميم العمل ودمجها في فرق اتخاذ القرارات ، أو أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن حركة للتأكيد على تحقيق الكفاءة للتنظيمية Organizational Effectiveness ويسوق فريق البحث التعاريف التالية لجودة الحياة الوظيفية والتي تخدم البحث :-

■ جودة الحياة الوظيفية عبارة عن الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو دعم علاقات العمل والمرونة كطريقة لتحسين كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية .

■ هي عبارة عن جزء من الإطار الكبير لتحسين الجودة في القطاع الصحي فجودة الحياة الوظيفية تتركز حول تطوير الموظفين وإسعادهم ، وكجانب هام ومؤثر في أداء للمنظمات الصحية في كندا (HCO₉) .

■ إن البحث يركز على المستشفيات الكندية ، التمريض المنزلي ، الخدمات الصحية الأولية أو الأساسية .

■ يهدف البحث بصفة أساسية إلى فهم وتجميع ونشر مؤشرات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في منظمات القطاع الصحي الكندي (HCO₉) .

وأهم الجوانب التي ركز عليها البحث من خلال الاستقصاء هي :-

- رسالة مختلف المنظمات الصحية الواقعة في نطاق البحث وأيضاً أهدافها واستراتيجياتها .
- أهداف الجودة التي تسعى فرق الجودة نحو تحقيقها في مختلف المنظمات الصحية الكندية الواقعة في نطاق البحث .
- مؤشرات الأداء لمختلف فرق العمل الصحية والإدارية .

البحث ركز أيضاً على استقصاء ستة منظمات صحية عامة لها فروع

في ٤١ موقع جغرافي على مستوى كندا ، ووجه عدد ٢٠٩ استقصاء .

أهم النتائج كانت :-

- إن مؤشرات جودة الحياة الوظيفية تعتبر من المفاهيم الجديدة في معظم المنظمات الصحية الكندية .
- إن البيانات التي تم جمعها من الموارد البشرية ، فرق دعم الأمن والصحة المهنية ، أوضحت أن هناك معدل مناسب من الرغاية والسعادة لدى العاملين ، حيث أوضح ذلك عدد ١١٩ من ٢٠٩ مفردة ، واستدل على ذلك من خلال انخفاض معدلات المرض Sickness .
Absence .
- أوضحت النتائج أن سرالية ظروف العمل تعتبر عنصر هام من عناصر جودة الحياة الوظيفية ، مثل التعرف على عبء العمل الذي يتحمله الموظف .
- ليست هناك مؤشرات أو دلائل توضح وجود أمراض كيميائية أو سيكولوجية أو مخاطر مهنية في بيئة العمل ، وهناك مؤشرات هامة لرضا العاملين عن بيئة العمل .

- أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية بالرغم من تطبيقه إلا أن هناك تحديد غير دقيق لمؤشرات جودة الحياة الوظيفية .
- تتداخل مؤشرات جودة الحياة الوظيفية مع مقاييس الأداء الأخرى في المستشفيات الكندية .
- عدم كفاية الموارد المتاحة للمستشفيات الكندية من أجل التطبيق الشامل لجودة الحياة الوظيفية .
- إن معظم منظمات القطاع الصحي الكندي HCOs أقرت أن مؤشرات جودة الحياة الوظيفية تؤثر وتدخل في مجهودات تخطيط وتقييم الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل .
- يمكن القول بأن هذا البحث ركز على المؤشرات التالية :-
- الرضا الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الكندية .
- درجات السعادة والرفاهية التي يتمتع بها العاملين في هذه المستشفيات .
- تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء هيئة التمريض في بيئة العمل والإنتاجية بوجه عام .
- عبء العمل الذي يتحمله الموظف وحجم الضغوط الحارقة Burnout Stress التي يتعرض لها .
- العلاقات المهنية بين هيئة التمريض ، الأطباء ، المرضى والموظفين الإداريين .
- حجم أو نسبة العدوى بالأمراض المهنية وإصابات العمل مثل العدوى بالأمراض داخل المستشفى وغيرها .
- أوصى البحث بضرورة توفير الموارد اللازمة لدعم جودة الحياة الوظيفية ، ودمج هذا المفهوم مع النظام الإداري للمستشفى ، وذلك من أجل تحسين

عملية صنع القرارات ، مع توفير المعلومات اللازمة عن صحة العاملين في هذه المستشفيات .

٣- دراسة (Dr Niki Ellis & Aurelia Pomili, 2002)

وهي بعنوان : جودة الحياة الوظيفية للممرضات

يهدف البحث إلى :

أ- التأكيد على أهم القضايا التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي في التمريض خاصة للممرضات العاملات في قطاع رعاية المسنين Aged

Care Sector .

ب- تحديد القضايا المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية والصحة وتحقيق السعادة والرفاهية للممرضات .

ج- وضع واختيار إطار لوصف العوامل الهامة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للممرضات في قطاع رعاية المسنين .

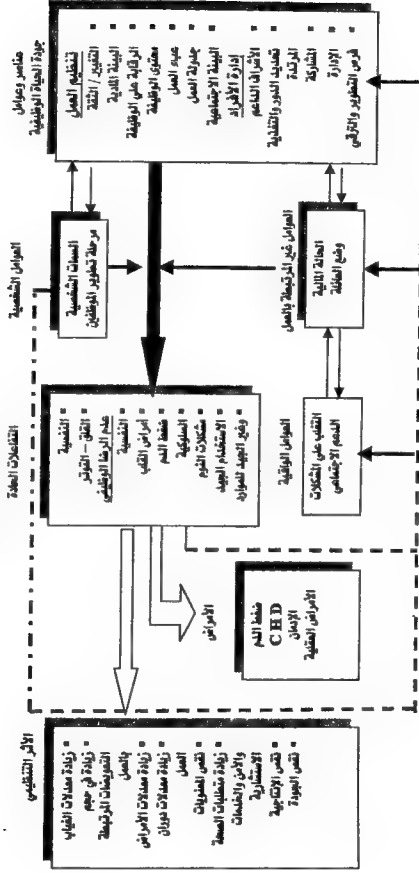
د- الوقوف على الفرص والمعوقات التي تواجه استراتيجيات جودة الحياة الوظيفية للممرضات Nurses ، وذلك في ضوء التوجهات المستقبلية المرتبطة بهذا المجال .

هـ- الوصول إلى أفكار يمكن دراستها مستقبلاً خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات والمتغيرات المرتبطة بتحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل .

و- تم تجميع البيانات من جماعات مركزية عاملة في قطاع رعاية المسنين في كل من Victoria & New South Wales .

ز- قدم البحث للنموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية :

شكل رقم (٥)
نموذج جودة الحياة الوظيفية



تسبن من الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى رضا هيئة التمريض عن وظائفهم هي :

- التفاعل المستمر مع النزلاء وأسرهم وبناء علاقات قوية معهم .
- التعلم من النزلاء - للحكمة من كبار السن ،
- تطوير المهارات لدى الممرضات واكتساب مهارات جديدة .
- للتحديات التي يتطلبها أداء هذا العمل .
- ضغوط أقل عن بيئة العمل خاصة عند رعاية المسنين في منازلهم .
- إحساس المقيمين بأهميتهم وإنسانيتهم يرضي الممرضات .
- تحسين جودة الحياة للمقيمين أو للنزلاء "كبار السن" .
- مرونة في ساعات العمل .
- الاستقلالية في العمل خاصة في منازل المقيمين وبعيداً عن بيئة العمل الرسمية .

العوامل المسببة لسعادة Well being الممرضات والتي لها تأثير إيجابي على الصحة لديهم وعلى راحتهم النفسية :

- العلاقات مع النزلاء Residents .
- بيئة عمل أقل رسمية .
- العلاقات مع الموظفين والزلاء وفريق العمل .
- القدرة على الأداء المتنوع حسب الحالات .
- الاستقلال المهني في أداء المهام عما هو سائد في بيئة العمل الرسمية .
- شعور النزلاء بأهميتهم وقيمتهم .

عوامل عدم الرضا الوظيفي Job Dissatisfaction والتي لها تأثير سلبي على الرضا والسعادة والصحة المهنية والوظيفية للممرضات :

- عدم الاهتمام من جانب المجتمع بأهمية ومهام التمريض .
- زيادة نسبة كبار السن الذين يحتاجون للرعاية الصحية .
- القصور في عمليات تدريب وتطوير العاملين .
- نقص الاحترام والتقدير المقدم من الإدارة للعاملين في مجال التمريض .
- للقرارات المطلوب اتخاذها عندما لا يكون هناك مقيمون أو نزلاء ، أي حينما تكون بعض الأسرة غير مشغولة .
- القصور في فهم الطبيعة المعقدة للعمل من جانب بعض العاملين خاصة من أقسام الموارد البشرية .
- عدم كفاية الوقت اللازم للأداء الفعال .
- عدم الاستمتاع بوقت ما بعد العمل ، حيث أن للممرضات يكن قد أنهكن في العمل .
- عدم التوازن بين حقوق العاملين من هيئة التمريض وحقوق النزلاء .
- إن مخاطر الصحة المهنية والعقلية والنفسية للعاملين في هذا المجال متعددة منها :
- العمل اليدوي Manual Handling .
- الضغوط العقلية والنفسية Mental Stress .
- بيئة العمل المادية غير المناسبة Physical Environment.
- العدوانية Aggression من قبل بعض النزلاء .
- الإخفاق Grief في تحقيق النجاح خاصة عند موت أحد النزلاء .

- الانعزال المهني Professional Isolation خاصة في البلاد البعيدة والتي تعاني من نقص في الأطباء ، كما أن هناك اختلاف في الجوانب الإدارية للخاصة بكيفية إدارة النزلاء من جانب الفئات ذات الصلة مثل الأطباء ، الممرضات ، الصيادلة وغيرهم .
- زيادة حجم وأعباء الرقابة والمسئولية .
- عدم مناسبة الأجور خاصة في نظم المستشفيات العامة Public Hospitals Systems .
- طبيعة العمل غير المناسبة خاصة في حالات النزلاء الذين يتبولون أو يتبرزون لا إرادياً .
- بعض جوانب القصور الأخرى والتي تسهم في عدم تحقيق الرضا الوظيفي لهيئة التمريض .
- عدم وجود حجرات للعاملين وعدم مناسبة بيئة العمل من حيث عدم توفر التسهيلات التي تناسب كبار السن ورعايتهم .
- عدم وضوح دور التمريض خاصة بعلاقتهم بالأطباء والعاملين (من الموارد البشرية الأخرى) .
- النقص الواضح في التدريب ووجود معوقات متعددة للحصول على التدريب المناسب لهذه الحالات .
- عدم مرونة ترتيبات العمل ، عدم وجود مشاركة فعالية من جانب التمريض ، حيث ينقصهم دعم كبار الرؤساء والمديرين .
- الاختلاف بين قطاع رعاية كبار السن ، وقطاع الأمراض الحرجة . Acute Care
- المعرفة الفنية لأفضل للعاملين في قطاع العناية الحرجة عن العاملين في قطاع رعاية كبار السن .

- عبء العمل الزائد المسبب لكثير من الضغوط وعدم إتاحة الوقت المتناسب للأداء .
- اختلاف وتباين بيئة العمل وتجهيزاتها التكنولوجية بين مختلف الأقسام الوظيفية .
- هذا ونسباً إلى أهم العوامل التي تساهم في عدم الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية للممرضات في قطاع عناية الممنين في أستراليا :

المجتمع :

- النظرة الضيقة لمجال التمريض وأهميته .

الصناعة / القطاع :

- عدم تنظيم أعداد الممرضات وهيئة التمريض .
- عدم كفاءة نظم الاعتماد والجودة .
- زيادة عدد الزلاز للمرضى والضعفاء .
- انخفاض مكاسب وعوائد العاملين في مجال التمريض .
- انخفاض حجم التمويل .
- سرعة التغيير .

التسهيلات :

- عدم وضوح طريقة إدارة وتنظيم العمل .
- نقص في تدريب العاملين .
- تعقد مزيج المهارات .
- عبء العمل الزائد .
- التركيز فقط على القدرات الإشرافية للعاملين الإداريين .

الانعزال المهني :

- نقص عدد الأطباء في بعض المجتمعات .

بيئة العمل ومتطلبات الصحة المهنية :

- نقص عدد حجرات العاملين .
- نقص التسهيلات اللازمة لخدمة كبار السن في بيئة العمل .
- العلاج / البدوي .
- العدوانية .
- الضغوط النفسية أو العقلية .

طريقة إدارة الأفراد

- نقص المكافآت وقصور التشجيع والتحفيز .
- نقص التقدير والاحترام للعاملين وهيئة التمريض خاصة في القطاعات الصحية غير الهادفة للربح مثل المستشفيات العامة أو الحكومية .

الأجر :

- تفاوت الأجور بين قطاع عناية المسنين وقطاع العناية الحرجة .
- توقع العمل لساعات أطول بدون مقابل مادي .

العلاقات :

- قصور العلاقة مع الأطباء .
- تشوش الدور .

طرق تخطيط المسار الوظيفي :

- صعوبة في التحرك بعداً عن قطاع عناية المسنين إلي قطاع الحالات الحرجة . Acute Care
- قصور فرص الترقى في قطاع عناية المسنين .

المعوقات التي تقبل من الفرص التنموية :

- ليست هناك معايير فنية مهنية .
- عدم وجود برامج التدريب المتخصصة .
- عدم وجود الميزانيات المخصصة للتدريب .

مقترحات التطوير ودعم جودة الحياة الوظيفية :-

- ١- التحسين المستمر لجودة قطاع عناية المسنين .
- ٢- زيادة القدرة علي التعامل مع النزلاء وإشباع احتياجاتهم .
- ٣- الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية ورفع الروح المعنوية لهيئة التمريض والعاملين في القطاع ككل .
- ٤- التقدير والاحترام لكل العاملين في قطاع عناية المسنين .
- ٥- تنمية الثقة بالنفس والتقدير الذاتي لدى هيئة التمريض .
- ٦- تحسين الصورة الذهنية لقطاع عناية المسنين .
- ٧- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت والتحفيز خاصة في ظل زيادة عدد ساعات العمل .
- ٨- تحسين الوضع المالي والمعنوي لهيئة التمريض والعاملين علي رعاية المسنين في منازلهم ،وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك .

٩- التركيز على التدريب الفني والإداري المتخصص لتنمية المهارات واكتساب مهارات جديدة للعاملين في هذا القطاع .

١٠- تطوير عمليات تخطيط المسار الوظيفي لهيئة التمرير وبما يسمح لهم بحرية الانتقال والتقدم إلى مناصب ومواقع قيادية متميزة .

١١- توفير مزيد من متطلبات الحفاظ على الأمن الوظيفي والصحة المهنية في بيئة العمل وبما يقلل من حالات الإخفاق وأيضاً من عدوانية النزلاء وتوترهم .

١٢- تحسين الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل :

▪ الاتصالات .

▪ المعلومات .

▪ تخفيض الدورة المستندية .

▪ تحسين المباني والتجهيزات .

▪ إعادة هيكلة العمل وتقليل التدرج الهرمي .

▪ بناء استراتيجيات وخطط فعالة للنهوض بقطاع عناية المسنين خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية .

١٣- إدارة الأداء من خلال برنامج فعال لتقييم أداء الممرضات والتعرف على جوانب القوة وتحسينها وإصلاح جوانب الضعف .

ومما سبق يمكن القول بأن البحث قد حقق أهدافه التي قام عليها ، وأهم ما يمكن استخلاصه النظر إلى كل ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي كمدخل فعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية .

الخلاصة :

يمكن استنتاج النتائج التالية :

أولاً : إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية لا تختلف أهميته وتأثيره من مؤسسة إلى أخرى ، لكن الاختلاف في اتساع أو ضيق التطبيق ، فبعض المؤسسات تقتصر على مفهوم أو اثنين للتطبيق مثل المشاركة ، بناء فرق وحلقات العمل ، والبعض الآخر يتوسع ويضيف لجان المشاركة ، لجان حل المشكلات ، برامج متميزة من حيث الأجور ، الحوافز ، التدريب ، التطوير ، تخطيط المسار الوظيفي ، التمكين .. الخ .

ثانياً : هناك حاجة ملحة لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في المستشفيات ككل ، إلا أن هذه الحاجة تتزايد في الدول النامية خاصة في المستشفيات الحكومية التي تعاني من نقص في الموارد البشرية والمالية وضعف وقصور النظم الإدارية بها .

ثالثاً : يجب الاستفادة من تجارب المستشفيات التي تم عرضها في هذا الفصل على المستوى المحلي في الدول النامية ، وفي ج . م . ع . وللدول العربية ، أو حتى على مستوى المستشفيات الخاصة بها ، فلا يجب أن ينظر أصحاب المستشفيات الخاصة إليها باعتبار أنها تجارة رابحة في صحة الفاس فقط .

أسئلة وتطبيقات

س ١ : عرف المستشفى ؟ واذكر أهم الوظائف الفنية والطبية التي تتم فيها ؟

س ٢ : أعرض لمفهوم المستشفى من وجهة نظر مدخل النظم ، مبيناً أهم التأثيرات البيئية التي تؤثر على أداء المستشفيات ؟

س ٣ : ما هي الفئات العاملة والموجودة بالمستشفى ؟ وما هو مفهوم للتنوع الثقافي لدى هذه الفئات ، وكيف يمكن التغلب عليه ؟

س ٤ : ما هي أهم الدروس التي يمكن الاستفادة بها ومنها من خلال النماذج المعروضة في هذا الفصل ؟

س ٥ : اذكر برنامج جودة الحياة الوطنية اللازم تطبيقها فوراً في :

أ- المستشفيات الحكومية في ج . م . ع .

ب- المستشفيات الخاصة في ج . م . ع .

وكيف يمكن التطبيق ، وما هي معوقاته وكيف يمكن التغلب عليها ؟

مراجع الفصل

١. د. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة المنظمات الصحية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ .
٢. ----- ، إدارة منظمات الأعمال ، القاهرة ، مكتبة دار النهضة العربية ، دار المسحاب ، دار الفجر ، ٢٠٠٥ .
3. Martin lees & Sandra Kearns, Improving Work Life Quality : A Diagnostic Approach Model, Health Care Quarterly, Online Case Studies, March 2005.
4. Sandrick , K., Putting the Emphasis on Employees . As an Award – Wining Employer , Baptist Health Care Has Distant Memories of Workforce Shortage – Trustee, January , PP.6-10, 2003 .
5. Donald C. Cole & et . al., Quality of Working life Indicators in Canadian health Care Organizations : A tool for healthy , health Care Workplace? , Occupational Medicine , Vol.55, No.1, 2005, PP.54-59.
6. Dr, Niki Ellis & Aurelia Pompili, Quality of Working life for Nurses, Report on Qualitative Research, Publications Production Unit, Commonwealth Department of Health & Ageing , Commonwealth of Australia, 2002 .

الفصل التاسع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية

الفصل التاسع

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية

مقدمة وأهداف الفصل :

شهدت البيئة المصرية تطورات متلاحقة في البنيان الاقتصادي خلال الخمسة وعشرون عاماً الماضية ، فقد بدأت سياسة الانفتاح الاقتصادي بعد حرب ١٩٧٣ ، وذلك لتحرير التجارة الخارجية من التعامل مع مورد رئيسي أو مصدر رئيسي ، وفي بداية الثمانينات شهدت السياسات الاقتصادية انفتاحاً أكبر أكثر أهمية وهو فتح الباب أمام الاستثمارات العربية والأجنبية والمحلية وتشجيع ودعم القطاع الخاص ، وتوفير التسهيلات اللازمة لمعاملات الاستثمار الأجنبي في مصر .

إلا أن القطاع العام المصري خلال هذه الفترة غفل عن إبرك هذه التطورات المحلية المحيطة به ، وظلت نظم الإدارة والتمويل والإنتاج والتسويق وغيرها كما هي في الحدود الدنيا والتقليدية ، وكان من نتيجة ذلك أن خسر القطاع العام أولى جولاته في المنافسة على مستوى القطاع الخاص في مصر ، مع تجاهله للتطورات التي حدثت على المستوى الدولي .

ومع مستهل عام ١٩٨٧ بدأت سياسات الإصلاح الاقتصادي والهيكلية في مصر وذلك في التحول إلى اقتصاديات السوق الحر ، وتمشياً مع التحولات والتكتلات الاقتصادية الدولية ، والتي لا مفر من التعامل معها ، وكان من نتيجة ذلك إصدار القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ومن خلاله تحولت الهيئات العامة إلى شركات قابضة وتحولت شركات القطاع العام إلى شركات قطاع

الأعمال العام في إطار القانون السابق ، وأصبحت هذه الشركات تدار علي نمط القطاع الخاص ، بل ويمكن القول بأنها أحسن حالاً من القطاع الخاص من حيث حجم الإمكانيات للمادية والبشرية التي تمتلكها ، كما تتاح لها قيادات إدارية يفترض أن تكون متميزة وذات خبرة ، ومن خلال مرحلة التحول هذه ظهرت بعض المشكلات منها كيفية للحفاظ علي العمالة وحقوقها المالية والوظيفية ، وما تردد أيضاً عن الاستغناء عن جزء من العمالة وغيرها من المشكلات التي ارتبطت بالموارد البشرية في هذه الشركات .

وتماثل هذه المشكلات ما حدث من مشكلات في الشركات الأجنبية في أوروبا وأمريكا عند تطبيق سياسة الاستغناء عن العمالة واللجوء إلي سياسات أخرى مثل العمالة المؤقتة ، Temporary Workers ، ونتيجة لذلك ، لجأت العديد من الشركات العالمية إلي تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار للعاملين بها وتخفيفاً لحالات للتوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء أو تخفيض الأجور أو تخفيض الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم ، ومن هنا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) Quality of Working Life لسيوالم ويولكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي ، وبما يعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية ، واعتبارها أحد الاستراتيجيات للفعالة التي تدعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال في ظل التطورات العالمية الجارية مثل حرية التجارة والتكتلات الاقتصادية الدولية وعالمية الأسواق (العولمة) ، وإعادة الهيكلة ، ولمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين .

وتدعم الاعتبارات المسابقة توجيه مزيد من الاستثمار في العنصر البشري ، وهو ما اشارت إليه إحدى الدراسات الحديثة للمركز القومي الأمريكي لجودة تعليم قوة العمل National Center of the Educational

Quality of the Workforce (EQW) في تقريره الصادر عام ١٩٩٥ عن العلاقة بين التعليم والإنتاجية في أكثر من ٣١٠٠ موقع عمل في أمريكا ، تبين أن ١٠% زيادة في استثمارات التعليم تؤدي إلى زيادة إجمالية في الإنتاجية بمقدار ٨,٦% ، بينما الزيادة ١٠% في التجهيزات الرأسمالية تؤدي إلى زيادة قدرها ٣,٤% في الإنتاجية ، وبعبارة أخرى أن القيمة الإدلرية للاستثمار في رأس المال البشري تعادل ٣ أضعاف قيمة الاستثمار في الآلات والمعدات ، ولذا يجب للتمييز بين تكلفة أجور العاملين وبين قيمتهم (Stewart 97) .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية هذا الموضوع تنبع من عدة اعتبارات

أهمها :-

أ- حدثت مفهوم جودة الحياة الوظيفية على المستوى العالمي والذي بدأ مع بداية السبعينات وأخفق في نهاية السبعينات ، ولزاد وانتشر في الثمانينات والتسعينات من هذا القرن .

ب- يستند الموضوع أهميته من أهمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال في العصر الحديث ، حيث يعتبرها (Stewart 97) أحد عناصر رأس المال في المنظمة ، والذي يقسمه إلى :

- رأس المال البشري Human Capital .
- رأس المال من العملاء Customer Capital .
- رأس المال الهيكلي Structural Capital .

ج- نغرة البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال بصورته المباشرة في البيئة المصرية ، وأن كانت هناك دراسات وأبحاث تتناول جوانب متفرقة منه .

د- أن الإصلاحات الاقتصادية في مصر سواء في قطاع الأعمال العام أو الخاص تتطلب سياسات ونظم فعالة ومدعمة ، ومفهوم جودة الحياة الوظيفية يوفر هذا إذا ما تم تطبيقه في الإطار السليم له .

وتحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية :

الأول : ما هي طبيعة الحياة الوظيفية لدى شركات قطاع الأعمال في مصر ؟

وما هي الممارسات الفعلية للمائدة من قبل الإدارات والنفقات

والعاملين والتي تعكس المستوى المساند لجودة الحياة الوظيفية ؟

الثاني : ما هي الأسباب والدوافع التي تعزز من التطبيق الحقيقي والإيجابي

لهذا المفهوم في شركات قطاع الأعمال في مصر ؟

الثالث : ما هي المقومات الضرورية اللازم توافرها لتطبيق مفهوم جودة

الحياة الوظيفية بكفاءة في شركات قطاع الأعمال في مصر ؟

أهداف الفصل :-

يهدف هذا الفصل إلى :

بصفة أساسية إلى تحليل ودراسة واقع جودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية سواء علي مستوى للمنظمات الخاصة أو بعض للمنظمات العامة ، وصلاً إلى نموذج أو إطار مقترح لدعم هذا التوجه في بيئة العمل المصرية ، وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وتحسين مستويات معيشة الفرد والمجتمع .

ولتحقيق هذا الهدف سوف نقوم بما يلي :

سنناقش في هذا الجزء أهم الأبعاد المحددة لجوانب الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر، وذلك للوقوف على جوانب القوة ونقاط التميز ، وأيضاً التعرف على مواطن الضعف في هذا المجال مقارنة بما هو مساند في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة ، والسابق الإشارة إليها في الفصول السابقة من هذا الكتاب .

وقد قام المؤلف بإجراء مسح مكتبي لعدد من الدراسات والبحوث في البيئة المصرية ، فلم يتبين (في حدود ما أتبع له) أية دراسات أو بحوث أو كتابات تناقش موضوع جودة الحياة الوظيفية بصورة مباشرة ، إلا أن هناك كتابات وبحوث متعددة تتناول جوانب متفرقة تشكل في مجملها عناصر جودة الحياة الوظيفية ، مثل الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي ، بيئة العمل ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها ، التطوير التنظيمي وفرق العمل ... الخ .

ويتكون قطاع الأعمال في مصر من قطاع الأعمال العام والخاص ، وفي إطار الإصلاحات والتطورات الاقتصادية الجارية في البيئة المصرية ، يمكن القول بأنه ليست هناك فروق جوهرية بين القطاعين فيما يتعلق بحرية الممارسات الإدارية والإنتاجية والتسويقية ، والتي تتم بهدف تعظيم القيمة السوقية للشركة وزيادة قدرتها التنافسية في إطار الحرية الاقتصادية وآليات السوق .

وفيما يلي نتناول الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية خاصة في شركات قطاع الأعمال في مصر .

أولاً .. الإطار القانوني لجودة الحياة الوظيفية :-

١- علي مستوى نظام الأعمال العام :-

نظم القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والمالية في شركات قطاع الأعمال العام في مصر ، وقد ركز القانون في جزء منه علي حماية مصالح العاملين وضمان حقوقهم الوظيفية والمالية ، وأيضاً التركيز علي بقائهم في الشركات التي تتحول لتخضع لهذا للقانون ، والهدف من ذلك هو الالتزام الاجتماعي من قبل الدولة تجاه العاملين ، وأيضاً الرد علي ما أثير من شائعات كثيرة تشكك في كفاءة الإصلاحات الاقتصادية ، والهيكلية وتتهم الحكومة بأنها سوف تضحي بالعمالة (مصر سوف تباع للأجانب ، أنتم تستهدفون الطبقة العاملة لغلق بسيوتهم ، ليس لدينا سوق مال ، ليست لدينا بنية أساسية ، كيف سينجح الإصلاح) (عبيد^١ ٩٢) .

ويركز المؤلف علي أن النصوص القانونية الملزمة يكون لها تأثير إيجابي علي حياة الموظفين ، فهي عبارة عن حقوق دستورية كفلها القانون لهم ، وبالتالي فهي تمثل علي الأكل الحد الأدنى لما يجب أن تكون عليه الحياة الوظيفية للعاملين ، وفيما يلي يعرض المؤلف باختصار لأهم الجوانب الواردة في القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وللخاصة بالعاملين ومشتوهم .

■ ينقل العاملين بكل من هيئات للقطاع العام وشركاته الموجودين بالخدمة في تاريخ العمل بهذا القانون إلي الشركات القابضة أو الشركات التابعة لها بذات أوضاعهم الوظيفية وأجورهم وبدلاتهم وإجازاتهم ومزاياهم النقدية والعينية والتعويضات ، (مادة ٤) ، وتوضح هذه المادة أن العاملين

ينقلون بذات أوضاعهم الوظيفية والمالية إلى الشركات الجديدة في تاريخ سريان هذا القانون (١٩٩١/٧/٢٠) ، دون أن يلحق بهم أي أضرار حتى صدور اللوائح الجديدة الخاصة بهم حسب كل شركة خلال سنة .

■ يضم مجلس إدارة الشركة القابضة ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد (مادة ٣ بند ١) ، ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة .

■ وفي هذا إشارة واضحة لتمثيل النقابات العمالية في الشركات القابضة ، وأيضاً فصل الإدارة عن الملكية كما يتم تمثيل الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في الجمعية العامة وذلك بواحد علي الأقل (مادة ٩ بند ٢) .

■ نصف أعداد أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة يتم انتخابهم من العاملين في الشركة ، بالإضافة إلى رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود (مادة ٢١ ج ، د) .

■ يشترك عضوان تختارهما اللجنة النقابية في الجمعية العمومية للشركة التابعة (مادة ٢٥ بند ٤) .

■ يكون للعاملين بالشركة نصيب في الأرباح التي يقرر توزيعها بما لا يقل عن ١٠% من هذه الأرباح ، ولا يجوز أن يزيد ما يصرف للعاملين نقداً من هذه الأرباح علي مجموع أجورهم السنوية الأساسية ، ويتم توزيع ما يزيد علي مجموع الأجور السنوية من الأرباح علي الخدمات التي تعود بالنفع علي العاملين بالشركة (مادة ٣٣) .

■ تضع الشركة بالاشتراك مع النقابة العامة المختصة اللوائح المتعلقة بنظام العاملين بها ، وتعتمد هذه اللوائح من الوزير المختص (مادة ٤٢) .

■ يراعي في وضع اللوائح المنظمة لشئون العاملين ما يأتي : (مادة ٤٣)

أولاً : أن يكون لكل شركة هيكل تنظيمي وجدول للوظائف بما يتفق مع طبيعة أنشطة الشركة وأهدافها .

ثانياً : التزام نظام الأجور بالحد الأدنى للمقرر قانوناً .

ثالثاً : ربط الأجر ونظام الحوافز والبدلات والمكافآت وسائر التعويضات والمزايا المالية للعاملين في ضوء ما تحققه الشركة من إنتاج أو رقم أعمال وما تحققه من أرباح ، وهذا يعتبر تطبيقاً لمبدأ ربط الأجر بالإنتاج وما ينتج عنه من مزايا عديدة . كما حدد القانون أن سن التقاعد يكون عدد سن الستين عاماً (مادة ٤٥) .

■ يكون نقل رؤساء وحدات الأمن في الشركات الخاضعة لأحكام هذا القانون والعاملين بهذه الوحدات بقرار من السلطة المختصة في الشركة ، دون حاجة إلى إجراء آخر (مادة ٤٧) .

■ تسري أحكام الفصل الثالث والرابع من قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ في شأن منازعات العمل الجماعية وأيضاً أحكام الباب الخامس من القانون المذكور بشأن السلامة والصحة المهنية .

■ كما تسري أحكام قانون العمل علي العاملين بالشركة فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون أو للوائح الصادرة تنفيذاً له (مادة ٤٨) .

■ تسري في شأن ولجبات العاملين بالشركات للقبضة والتحقيق معهم وتأديبهم أحكام قانون نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ وأحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٥٨ بشأن تنظيم النيابة الإدارية والمحاكمات التأديبية وأحكام قانون مجلس الدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ . (مادة ٤٤)

وتسري في شأن واجبات العاملين بالشركات التابعة والتحقيق معهم وتأديبهم أحكام الفصل الخامس من الباب الثالث من قانون العمل السابق الإشارة إليه (مادة ٤٤) .

ويتضح من استعراض النصوص القانونية السابقة والتي تتعلق بالعاملين والتي تعكس قدرأ مناسباً من الاهتمام القانوني بشئون العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، عدة أمور أهمها :-

- ١- الحفاظ علي العاملين بهذه الشركات في ظل الوضع الجديد مما يعطي انطباعاً إيجابياً بالأمان الوظيفي وعدم الاستغناء عنهم .
- ٢- إتاحة فرص للمشاركة للنفقات العمالية حفاظاً علي حقوق العاملين وتوفيراً لبيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم .
- ٣- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في الإدارة علي مستوى الشركة القابضة .
- ٤- مشاركة العاملين في الأرباح التي تحققها الشركات وبالتالي فإن العاملين لا يحصلون علي أية أرباح إذا لم تحقق الشركة أرباحاً .
- ٥- توفير مزايا اجتماعية إضافية كالإسكان مساهمة في حل بعض مشكلات العاملين .
- ٦- هناك فجوة قانونية وهي اللجوء إلي قانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ علي مستوى الشركة التابعة في الأمور التي لم يرد نص بشأنها في القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، وأيضاً لجوء الشركات التابعة إلي قانون العمل ١٣٧ لسنة ١٩٨١ في أمور السلامة والصحة المهنية وفي منازعات العمل الجماعية بين النقابة والإدارة ، ومن ثم فإن توحيد التشريعات أمر هام وضروري في رأينا .

٣- علي مستوى قطاع الأعمال الخاص:-

ينظم قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٣٧ لسنة ١٩٨١ الجوانب الوظيفية والمهنية والمالية والاجتماعية للعاملين في هذا القطاع ، وذلك ضماناً لحقوق العاملين وحمايتهم ، وايضاً تحقيق مصلحة أصحاب الأعمال والحفاظ علي ممتلكاتهم ، وتركز علي الجوانب التي تخص العاملين ومنها :-

- تنظيم علاقات العمل الفردية (عقد العمل ، مدة الاختبار ، التعيين) (مادة ٣١) .
- أن يكون الحد الأدنى للأجور بالنسبة للخاضعين لأحكام هذا القانون هو الحد الذي تحدده التشريعات العامة للدولة .
- تحديد واجبات العاملين (مادة ٥٨) .
- تشكيل لجان استشارية مشتركة في المنشآت التي تستخدم ٥٠ عاملاً فأكثر ، تستكون من ستة أعضاء نصفهم يمثلون المنشآت والنصف الآخر يمثلون العمال ويتم اختيارهم بمعرفة اللجنة النقابية . (مادة ٧٧) .

وتختص هذه اللجان (مادة ٧٨) بما يلي :

- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية .
- تحسين ظروف العمل .
- الإشراف علي خطط التدريب .
- تنظيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وصاحب العمل .
- تقدير المبالغ اللازمة لاصلاح ما تلغف العامل .
- تأمين بيئة العمل لحماية العاملين من المخاطر الميكانيكية والطبيعية والكيميائية (مادة ١١٥) .

فسي إطار الالتزام الاجتماعي لصاحب العمل تجاه العاملين في المنظمة ركز القانون على الجوانب التالية :-

- الالتزام بتوفير الرعاية للطبية للعاملين وإجراء الفحوصات الطبية الدورية علي العاملين الذين يتعرضون لأمراض مهنية (مادة ١٢١ ، ١٢٢) .
- الالتزام بتوفير الغذاء والممكن المناسب للعاملين (مادة ١٢٣) .
- توفير للخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين (مادة ١٢٤) .
- توفير وسائل الانتقال المناسبة لنقل العاملين من وإلى مواقع عملهم (مادة ١٢٣) .
- الالتزام بتوفير دار حضانة لأطفال العاملات (مادة ١٥٨) .

وتشير الجوانب القانونية السابقة إلى عدة اعتبارات هامة منها :-

- مشاركة العاملين في تحسين بيئتهم الوظيفية من خلال اللجان الاستشارية المشتركة .
- لا يقل الحد الأدنى للأجور في القطاع الخاص عما هو سائد في الحكومة والقطاع العام .
- التزام أصحاب الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية تجاه العاملين لديهم .
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية.

وتعتمد كفاءة أداء للخدمات الاجتماعية وتفاعل صاحب العمل مع العاملين

لديه علي عدة اعتبارات أساسية نراها كما يلي :-

- ١- الأوضاع التنافسية السائدة في المجتمع ، فكلما اشتدت حدة المنافسة علي مستوى منظمات الأعمال ، كلما ازدادت حاجة صاحب العمل إلي العمالة الماهرة والمبتكرة .

- ٢- قدرة العاملين علي تنمية مهاراتهم وتنويعها واكتساب مهارات جديدة من خلال التنمية الذاتية لأنفسهم ، يساعد علي زيادة قيمتهم البشرية والمادية لدى أصحاب الأعمال .
- ٣- للظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع ، فلما زادت نسبة البطالة كلما اتخفض الالتزام الاجتماعي لأصحاب العمل تجاه العاملين لديهم.
- ٤- البيئة السياسية والقانونية المدعمة لحقوق العاملين ومتابعة أوضاعهم الوظيفية وحمايتهم ، لها تأثير إيجابي علي تفاعل صاحب العمل مع العاملين لديه .
- ٥- الممارسات الجادة والفعالة لعمليات المشاركة في دعم وتحسين جودة الإنتاج من جانب العاملين وقدرتهم علي حل المشاكل في بيئة العمل هو أمر هام وضروري .
- ٦- الدور الإيجابي للسقابات العمالية من حيث التفاوض والمشاركة والاندماج لتحسين ظروف العاملين وحل مشكلاتهم لدى أصحاب الأعمال .

ثانياً .. الممارسات الفعلية لجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في ج.م.ع :-

من خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تمت بالتطبيق علي بعض قطاعات أو شركات قطاع الأعمال في مصر خلال فترة التسعينات ، يمكن لنا التعرف علي السمات والخصائص الحالية في بيئة هذه الشركات والتي تعكس بطريقة مباشرة وغير مباشرة جودة الحياة الوظيفية السائدة في هذه

الشركات ، وسوف نناقش هذا الموضوع حسب تقسيماته المختلفة والتي ركزت عليها البحوث والدراسات كما يلي :-

١- عمليات المشاركة :-

يرى (مسعد الدين ٩١) أن تبقى عملية تمثيل العامل كجزء من تشكيل مجالس إدارات الشركات للقبضة والتابعة ، ويؤكد علي أن للمشاركة تحقق هدفين أساسيين هما :

- زيادة انتماء العاملين وولائهم للمشروعات .
- زيادة الإنتاج والإنتاجية .

ويؤكد (السلمي ٩١) علي أن المشاركة لا تكون فعالة إلا إذا كانت مبنية علي الحرية وعلي قوى عاملة متعلمة ومتقنة ، وإن الدول التي حققت أعلى معدلات تنمية في العالم هي التي استثمرت أكثر ما يكون في البشر عن طريق التعليم والتدريب والصحة ورفع مستوى الحياة الكلية للبشر .

ويجب أن تدفع القيادات في شركات قطاع الأعمال العام العاملين نحو المشاركة الفعالة في مختلف المجالات ، حيث أن المشاركة الحالية لم تأتي من العمال وإنما جاءت من خلال التشريعات وبالتالي فقدت أهميتها (مسعد الدين ٩١) ، ويحتاج العامل إلي توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار ، والتعبير ، خاصة إذا كان المجتمع المصري يتميز بـ :

- ضعف الحركة النقابية .
- غياب التقاليد الديمقراطية في المشاركة .
- وجود فجوة كبيرة في اهتمام التشريعات بالإدارة العليا عن الإدارة التنفيذية .
- زيادة الخلاف الطبقي والعلمي والثقافي .

وفي ندوة عن التجربة المصرية للإصلاح الاقتصادي يركز (عبيد ٩٥) على أهمية مشاركة العاملين في ملكية الشركات التي تطرح شرائح من أسهمها للبيع ، وذلك بتخصيص نسبة ١٠% من إجمالي الأسهم المعروضة للبيع للعاملين وبسعر يقل عن سعر البيع بنسبة ٢٠% كحافز لهم على شراء ، وقد تم بيع عدد ١٣ شركة بالكامل للعاملين فيها في مجال استصلاح الأراضي والأعمال الهندسية وسيتم الحصول على الثمن خلال ٨ سنوات .

وفي دراسة (شفيق ٩٨) على عينة قدرها ٦٥ مفردة من قيادات قطاع الأعمال العام ، بهدف التعرف على الأنماط السائدة لاتخاذ القرارات بين هذه القيادات ، تبين أن أنماط اتخاذ القرار تميل إلى الهجومية والاستبدادية في جزء كبير منها ، وهذه القيادات تتسم بعدم رغبتها في مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

يرى (الدين الدين ٩٥) أن القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال عليها :

- أ- أن تبتعد عما اعتادت عليه من الميل الشديد إلى المركزية المطلقة .
- ب- لا بد أن تدرك أهمية الدور الفعال للعاملين على مختلف مستوياتهم ويتجلبور هذا الاهتمام في صورة إشراكهم في اتخاذ القرارات كوسيلة لتحفيزهم على العمل .
- ج- وأن تكون نظرة للقيادات الإدارية إلى العاملين إيجابية وموضوعية ولا يجب النظر إليهم على أنهم سلبيون وغير قادرين على تحمل المسؤولية .

في دراسة (أحمد ٩٧) عن تحليل العلاقة بين الخصائص التنظيمية وإدارة المنظمة على ٥٠ شركة من شركات صناعة البلاستيك بالقاهرة الكبرى ، تبين أن هذه الشركات تغلب عليها الأنماط والهياكل الرسمية في الاتصالات واتخاذ القرارات ، كما أنها تتميز بدرجة عالية من المركزية في مختلف الأوضاع التنظيمية الأخرى .

٣- الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين فيها :-

■ في دراسة (حسين ٩٤) عن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين في بعض شركات قطاع الأعمال العام الصناعي ، أوضحت مفردات عينة قدرها ٣٩٤ عامل ، تدني إحساس إدارة هذه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم .

ويؤكد (كمال ٩٥) في دراسة عن الأبعاد الاجتماعية للالتزام التنظيمي ، على أن الالتزام التنظيمي هو جزء من ثقافة الانتماء والولاء للمنظمة ، ويجب الاهتمام بـ :-

- ظروف العمل .
 - أساليب التقدير والإجاز .
 - تعظيم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .
 - دعم التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجتمع .
- وذلك لدعم الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة .

كما يرى (ماردينج ، هلسبورز ٩٥) أن أصحاب العمل صاروا يطلبون المزيد من مستخدميهم ويتوقعون منهم اندماجاً شخصياً أكبر في عملهم ، ولذلك فعليهم - أي أصحاب العمل - أن يوفرُوا الإطار المناسب لهذا من خلال دعم التنمية الذاتية للعاملين ، وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة ،

وضع السنظم العادلة للمرتبات والأجور وربطها بالأداء ، كما أن الالتقاء ضرورياً بين قيم الشركة وقيم الفرد .

٣- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل :-

تؤثر الصحة والسلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً علي صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة ، وعلي الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة ، وفي دراسة (سلطان ٩٥) والتي استهدفت التعرف علي دور الإدارة في المحافظة علي سلامة العاملين في شركة كهرباء جنوب الدلتا وهي شركة تابعة للشركة القابضة للإتشاءات وتوزيع القوى الكهربائية ،وشملت عينة الدراسة ٧٠ مفردة من العمالة الفنية ، وغطت الدراسة الفترة من ٨٩ إلي ١٩٩٣ ، كانت أهم النتائج :-

- زيادة حجم الفاقد في أيام العمل بسبب الحوادث والإصابات الناتجة عنها ، وبلغ هذا الفاقد ٢٢٢٢ يوم عمل في المتوسط سنوياً .
- بلغت تكاليف التعويضات ٥٠٠٠٠ جنيه في المتوسط سنوياً وذلك للتعويض عن الوفيات في الحوادث .
- زيادة تكاليف تعويضات العجز الكلي والجزئي وتكاليف العلاج وإعادة التأهيل .
- ضعف مجهودات الإدارة فيما يتعلق بالمهمات والمتابعة وتوقيع الجزاءات وانخفاض قيمة التعويض وعدم وجود خدمات وتجهيزات وإسعافات طبية سريعة ، كما تحدث حوادث وإصابات العمل نتيجة لأسباب عديدة ترتبط في معظمها بمدى قدرة المنظمة علي توفير بيئة صحية وأمنة للعاملين .

- ويرى (علي ٩٤) أنه من بين الأسباب التي تؤدي إلى زيادة حوادث وإصابات العمل :-
- عدم الصيانة الجيدة للألات .
 - سوء تنظيم مكان العمل .
 - سوء عملية التخزين خاصة للمواد سريعة الاشتعال .
 - المشكلات الخاصة بالعمل مثل (الإحباط - التعب - الملل - نقص المهارة) .

٤- الاستقرار والأمان الوظيفي :-

أظهرت بعض الدراسات (سند ٩٤) انتشار روح التشاؤم بين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، بسبب التوجه نحو الخصخصة وإحساسهم بأن ذلك يعني ضمناً وجود نية الاستغناء عن بعضهم في ظل عدم وجود فرص عمل بديلة في سوق العمالة ، ويؤيد (العاوي ٩٢) " هذا الاتجاه بقوله أننا نسرفض الاستغناء عن العمال في مجتمع تتزايد فيه أعداد المعطلين ، وما يقلقنا هو التلويح في الشركات محل الاندماج أو البيع بذلك " .

- ويؤيد (القاضي ٩٢) إن العمالة الزائدة في هيكل قطاع الأعمال تتراوح بين ٢٥% إلى ٣٠% من العمالة الكلية في عام ٩٢ ، وقد اقترح (الناغي ٩٣) عدة أساليب للتصرف في العمالة في الشركات العامة مثل :-
- البدء بتحويل الشركات الأقل كثافة عمالية والأعلى إنتاجية .
 - الاتفاق في حالة البيع مع المشتري علي طبيعة المعاملة للعمالة حتى من التقاعد .
 - تشجيع العمال علي تملك أسهم في الوحدات المعروضة ومنحهم تسهيلات في السداد .

- إجراء تدريب تحويلي للعمالة للزائدة.
- إنشاء صندوق خاص لمواجهة هذه المشكلة .

بالإضافة إلى ما سبق من سياسات لتأمين بقاء العمالة في الشركات ، فإن اللوائح التنظيمية للشركات أتاحت فرصة للتقاعد المبكر ، علي أن يكون ذلك اختيارياً من جانب العاملين ، وذلك حتى يحدث نوعاً من التوازن المطلوب بين حاجات وأهداف العاملين وبين أهداف ومصالح للشركات وبما لا يؤثر علي الأداء الاقتصادي لها .

ويرى المؤلف أنه بالرغم من مجهودات الحكومة واجتهادات الباحثين في هذا المجال ، فمازال هناك شك في نفوس العاملين في بعض الشركات وقد يكون هذا الشك نابعاً من عدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل عند بيع الشركات التي يعملون فيها .

وتدل الإحصاءات انه تم تخفيض عدد العاملين في شركات قطاع الأعمال العام من ٦٠٠ ألف عامل إلي ٥٥٠ ألف عامل خلال عام من تطبيق القانون (عبد الوهاب ٩٢) كما تدل الإحصاءات القومية (للجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء) أن هناك انخفاضاً ملحوظاً في العمالة ، حيث بلغ عدد العاملين ٩٦٣٤٣٩ في شركات قطاع الأعمال العام في سنة ٩٤/٩٥ ، مقابل ١٠٤٤٤٥٧ عامل في عام ٩٤/٩٣ بانخفاض قدره ٧,٨٥% وبلغ عدد العاملين في شركات القطاع العام ١٩٨٦٧٠ عامل مقابل ١٨٣٢٥٧ عامل بارتفاع قدره ٨,٣% عن نفس الفترة ، وقد يكون الانخفاض في العمالة في شركات قطاع الأعمال العام راجع إلي تصفية أو اندماج بعض الشركات ، بالإضافة إلي عدم قدره العمالة علي التكيف مع الوضع الجديد .

ويحتاج ذلك إلى مجهودات مكثفة من الإدارة والنقابات نحو تعريف وتثقيف العاملين ، وإكسابهم مهارات متنوعة تفتح لهم المجال أمام أعمال أكثر إنتاجية وأكثر فائدة .

٥- دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية :-

بالرغم من أن القانون أكد على مشاركة النقابة في الإدارة سواء على مستوى مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ، إلى أن تأثير النقابات العمالية في الشركات مازال محدوداً ويتصف بالمسلبية وكما يرى (سعد الدين ٩١) أن التشكيل النقابي في مصر يعتبر ضعيفاً ويؤكد (حسين ٩٤) على ذلك أيضاً .

إن مشاركة المنظمات النقابية في اتخاذ القرارات وفي المساومة الجماعية لحل المشكلات السائدة بين العاملين والإدارة ، يؤدي إلى تطوير برامج الإنتاج وتحسين ظروف العمل وزيادة الكفاءة التنظيمية ، وتوفير بيئة اجتماعية فعالة تسمح بدمج الأفراد والنقابات والإدارة معاً نحو تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة بالأفراد .

٦- الأداء المالي للقطاع الأعمال :-

يمكن أن تكون كفاءة الأداء المالي سبب ونتيجة لجودة الحياة الوظيفية ، وفي جميع الأحوال فإن زيادة وتحسين الإنتاجية وتحقيق معدلات نمو عالية يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية .

ويشير المؤلف فيما يلي إلى بعض المؤشرات التي تعكس إنتاجية العاملين والأداء المالي في بعض شركات قطاع الأعمال العام وذلك خلال عامي ٩٥/٩٦ ، ٩٦/٩٧ وهو ما يوضحه الجدول رقم (١) ومنه يتضح التالي :-

■ تزايد متوسط أجر العامل في شركات قطاع الأعمال العام بمعدل ١٠% سنوياً ، وتمثل هذه معدلات الزيادة الطبيعية في العلاوات الدورية وما يترتب عليها .

■ يلاحظ عدم ثبات إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية والصافية ، حيث انخفضت في كل من الشركة القابضة للصناعات الهندسية ، والشركة القابضة للصناعات المعدنية ، والصناعات الكيماوية ، وكذلك انخفاض إنتاجية الجنية أجر من القيمة المضافة الإجمالية ومن القيمة المضافة الصافية في كل من الشركة القابضة للصناعات الهندسية والمعدنية والغذائية ، والتعدين والحراريات ، والكيماوية .

وهو الأمر الذي يعد سبباً ونتيجة لانخفاض مؤشرات الأداء المالي للشركة ككسل ، والتي حدثت في نفس الشركات السابق ذكرها ، حيث انخفض معدل العائد على الاستثمار في كل من الشركة القابضة للصناعات المعدنية ، والتعدين والحراريات والكيماوية .

كما انخفضت كل من القيمة المضافة والصافية إلي صافي الأصول في كل من الشركة القابضة للصناعات الهندسية ، والمعدنية ، والكيماوية علي الرغم من ارتفاعها في الشركة القابضة للتعدين والحراريات نتيجة لارتفاع إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية والصافية في هذه الشركة .

وتدعم المؤشرات السابقة حالات عدم رضا العاملين في شركات قطاع الأعمال العام ، كما أوضحتها الدراسات والبحوث السابق الإشارة إليها .

وهذا يشير إلى أن انخفاض إنتاجية العاملين وعدم تحقيق المؤشرات المستهدفة للأداء المالي ، قد يكون راجعاً في أحد أسبابه لضعف برامج جودة الحياة الوظيفية .

جدول رقم (١)

بعض مؤشرات الإنتاجية والأداء المالي لبعض شركات قطاع الأعمال العام

بيان	صناعات حكومية		صناعات معنوية		تأمين وحراريات		صناعات كبرى	
	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
إنتاجية الماسل من القيمة المضافة	١٣٥٧١	١٣١٣٣	٢٦٨٩٤	٢٤٤١٤	٢٦٩٦١	٢٩٥١٥	١٤٩٨٤	١٣٧٧٧
الإجمالية / الصافية	١٢٠٨٢	١١٦٦٣٥	٢٢٠١٣	١٨٨١١	٢٠٥٥٦	٢٢٩٧٩	١٢٨٠١	١١٠٦٧
إنتاجية الجنيه أجر القيمة المضافة	١,٧٤	١,٥٩	٢,٨٤	٢,٣٢	٣,١٩	٣,١٢	٢,٠٤	١,٦٩
الإجمالية / الصافية	١,٥٥	١,٤١	٢,٣٣	١,٧٩	٢,٤٣	٢,٤٣	٢,٣٣	١,٣٦
معدل المائد على الاستثمار	٦,٧%	٨,٩%	٧,٩%	٧,٢%	٩,٢٣%	٨,٨٩%	٩,٥%	٦,١%
التسمية للمضافة الإجمالية / صافي الأصول	١٧,٦%	١٩,٦%	١٥,٥%	١٢,٤%	١١,٨%	١٨,٨%	١٩,٢%	١٤,٩%
القيمة المضافة الصافية / صافي الأصول	١٥,٦%	١٥%	١٢,٧%	٩,٦%	١٢,٨%	١٤,٧%	١٦,٧%	١١,٩%

■ المصدر : تقارير الأداء المالي للشركات المذكورة خلال السنوات

المذكورة ، وزارة قطاع الأعمال ، ج . م . ع .

وعلى مستوى قطاع الأعمال الخاص توضح مؤشرات الأداء في القطاع

الخاص المنظم خلال الفترة من ٩٢/٩١ وحتى ٩٤/٩٣ ما يلي :-

■ تزايد متوسط أجر العامل بمعدل ١٠% سنوياً وهو نفس معدل الزيادة في شركات قطاع الأعمال العام .

• من تتبّع هذه المؤشرات يلاحظ تنذب إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية وإنتاجية الجنية أجرة من القيمة المضافة الإجمالية ، وهو الأمر الذي يعكس عدم استقرار العمالة في القطاع الخاص في هذه الفترة ، ويعني ذلك أيضاً أن القطاع الخاص يعاني من بعض المعوقات في مصر منها (شبان ٩٥) :

- وجود اختلال إداري وتدهور قيمة العامل البشري .
- وجود تقلبات اقتصادية أدت إلى زيادة حالات الإفلاس في عام ٩٢/٩١ بنسبة ٣٨,٣% عن العام السابق وتراجع رؤوس الأموال المستثمرة في الشركات الجديدة بنسبة ١٦,٧% في نفس الفترة .
- احتكار شركات قطاع الأعمال لاستيراد بعض السلع .
- زيادة حجم الاستثمار في القطاع العام يساهم في تقليص الاستثمارات للخاصة ، حيث أن ذلك يؤثر على حجم التمويل الممنوح لمشروعات القطاع الخاص .
- تساهم السياسات المالية المتبعة في مشكلات القطاع الخاص مثل زيادة العبء الضريبي (٤٠% من الأرباح الصافية) وضريبة المبيعات .

ومما سبق يتضح أن القطاع الخاص في مصر مازال في حاجة إلى سياسات ونظم مالية وإدارية مدعومة له ، وهذا ينعكس على تزايد قدرته التنافسية محلياً وعالمياً ، وكل ذلك يؤدي إلى مزيد من الاستقرار والدعم للعاملين فيه والذي يشكل لهم مستويات أفضل من جودة الحياة الوظيفية .

٧- دعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية :-

إن كفاءة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال ، لا تقتني إلا من خلال قيادات إدارية مدركة لأهمية وفاعلية للعنصر البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ومن استعراض بعض الدراسات في هذا الشأن ، تبين أن للقيادات الإدارية لشركات قطاع الأعمال في مصر تعاني من جوانب قصور عديدة أهمها :

- عدم قدرة الإدارة العليا في شركات قطاع الأعمال علي تحقيق أهدافها (عفيفي ٩٦) ولذا يرى (الحناوي ٩٣) تنمية إدراك القيادات الإدارية في هذه الشركات لأهمية البعد البشري ، مع إعداد برامج للتنمية الإدارية لتزويد هذه القيادات بالأطر والمفاهيم الإدارية الحديثة كالتركيز علي الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي .
- تبين أن الشركات منخفضة الأداء لا تركز علي المفاهيم الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وبرامج مشاركة الأفراد في الرقابة علي الجودة وذلك من خلال دراسة أجريت في ٣٩ شركة (١٥ منها قطاع أعمال عام ، ٢٤ قطاع أعمال خاص) ، (هاشم ٩٧) .
- وفي دراسة علي عينة من الشركات قدرها ٤١ شركة (١٤ منها قطاع أعمال عام ، قطاع عام ، ٢٦ قطاع خاص) ، تبين ما يلي :
(علام ٩٧)
- ٧٥,٦% من هذه الشركات لا تفكر في الحصول علي شهادة المواصفات العالمية الأيزو ٩٠٠٠ .
- ٣١,٧% من هذه الشركات لا يوجد دليل علي مشاركة العاملين فيها ضمن برامج تحسين الجودة .

■ ٣٤% تقريباً من قيادات هذه الشركات تركز علي المفهوم القاصر للجودة الشاملة باعتبارها المطابقة للمواصفات المحددة سلفاً .

تدل الإحصاءات علي انخفاض عدد الشركات المصرية التي حصلت علي شهادة الايزو ، فبينما وصلت إلي ١١ شركة في مصر عام ١٩٩٥ وصلت في إسرائيل ٢٥٣ وفي الإمارات إلي ٣٠ وفي السعودية إلي ٤٠ (عفيفي ٩٥) ، وصل العدد إلي ١٣٥ شركة في مصر في بداية ١٩٩٧ ، (إحصاءات مكتب وزير قطاع الأعمال) .

تمارس قيادات القطاع الخاص مهامها وأنشطتها في ظل منظمات محدودة الحجم ، وتركز علي أنشطة المبادلات والتجارة وتتميز بالنمط المركزي في الإدارة ، وهذه الممارسات لا تصلح لقيادة الشركات العامة كبيرة الحجم (الحناوي ٩٣) .

ومن خلال استعراض المناقشات السابقة ، يمكن لنا استخلاص النتائج التالية في ضوء مفهوم جودة الحياة الوظيفية :-

١- إن القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ يعتبر خطوة إيجابية من الحكومة نحو إيجاد مناخ فعال لاستثمار المال العام في مصر ، ويمكنه أن ينافس الاستثمار الخاص سواء في مصر أو خارجها .

٢- أتاح القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قدراً معقولاً من المشاركة العمالية والنقابية في الإدارة ووضع اللوائح الخاصة بشئون العاملين وفي الأرباح وفي الملكية ، ويقع عبء استثمار هذه المزايا علي النقابات العمالية والعمال ، وانخفاض هذا القدر من للمشاركة في القانون ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

٣- إن الدراسات التي استعرضها المؤلف والآراء قد جاءت مبكرة أي بعد تطبيق القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بفترة قصيرة (من ٢ : ٤ سنوات) وهذه الفترة غير كافية للحكم على كفاءة قطاع الأعمال العام .

٤- تبين الدراسات أن هناك جوانب قصور وإخفاق عديدة في شركات قطاع الأعمال منها :

- ضعف التزام الشركات بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها .
- عدم وجود البيئة الملائمة للعمل ، من حيث الجوانب الصحية والطبيعية والمادية ، بالتالي زيادة حوادث العمل والأمراض المهنية ، وتزايد التكاليف نتيجة لذلك ، مما يؤدي إلى تخفيض القوة التنافسية لهذه الشركات .
- مازال هناك شعوراً سائداً بالاستياء والإحباط لدى فئة من العاملين في شركات قطاع الأعمال العام خوفاً على مستقبلهم الوظيفي ، وفي رأي الباحث قد يكون ذلك راجعاً لقصور في تفكير وإدراك العاملين لطبيعة الظروف والمتغيرات الجارية ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب والتطوير المستمرين .

٥- مازال قطاع الأعمال في مصر في حاجة إلى كثير من البحوث والدراسات ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ودور النقابات العمالية وتدعيم عمليات المشاركة الذاتية وفرق العمل ، حيث أوضحت إحدى الدراسات (محمد ، السيد ٩٤) أن الممارسات الوظيفية للإدارة العليا في مجالات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء وإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية تعوق بناء هيكل رأسمال بشري .

٦- ضحى. إدراك القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال في مصر للقيمة الاستراتيجية للعنصر البشري ، وما يترتب على ذلك من قصور في توفير مقومات جودة الحياة الوظيفية .

٨- الرضا الوظيفي :-

في دراسة (عرايشية ٩٣) عن أثر الالتزام التنظيمي Organizational Commitment والدافعية للعمل على الأداء والغياب ونية البقاء في المنظمة ، في شركات الغزل والنسيج المصرية ، تبين أن الالتزام التنظيمي والذي يركز على معتقدات وقيم الفرد بالنسبة لما يجب أن يكون عليه سلوكه في مواقف العمل في المنظمة للأفراد في هذه الشركات محدود وضيق ، وبالتالي يكون الالتزام إجبارياً وليس اختيارياً نظراً لعدم وجود فرص عمل خارج المنظمة ، وهذا يعكس درجة من درجات عدم الرضا إلى حد ما .

وفي دراسة أخرى لنفس الباحث (عرايشية ٩٤) على عينة شملت ٣٢٧ مفردة من العمالة الفنية في عينة من شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، عن أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين ، تبين أن الدخل للنقدي مهماً للأفراد لإشباع الحاجات الأساسية وحاجات التقدير ، كما أنه يعتبر رمزاً للنجاح والمركز الاجتماعي ويحتل قمة عشرة عناصر من حيث أهميتها للأفراد ، والتي تشكل في إجمالها بيئة عمل جيدة وفعالة .

تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤيدة لمشكلة دوران العمل (الذي يعكس عدم الرضا في بعض الأحيان) بالنسبة لغيرها من العوامل المادية (الطيفي ٩٥) ، هذا بالإضافة إلى أن تصميم الوظيفة والمزايا

الاجتماعية تزداد أهمية وتأثيراً على الرضا الوظيفي من تأثير المرتب والحوافز المادية (إمام ٩٧) .

دراسة (عرايشية ٩٤) على ستة شركات صناعية تعمل في مجال الصناعات المعدنية والغذائية والغزل والنسيج والملابس والأدوية ، تبين أن هناك أثر مباشر للرضا عن بيئة العمل على الدافعية الداخلية للعمل .

ولقد أوضحت دراسة (الطيبال ٢٠٠٤) ما يلي :

- ١- انخفاض درجة مشاركة العاملين في إحدى الشركات الصناعية في ج . م . ع .
- ٢- هناك رضا سائد لدى العاملين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم .
- ٣- جاءت درجات رضا العاملين عن بيئة العمل متوسطة .
- ٤- الشعور بدرجة أكبر من المتوسط فيما يتعلق بالأمان الوظيفي .
- ٥- ليست هناك فرق عمل ذاتية الإدارة ولكن هناك العمل بروح الفريق داخل الأقسام والإدارات المعنية .
- ٦- يتمتع العاملون في الشركة بأنظمة تحفيز تتميز بالعدالة والموضوعية .
- ٧- هناك رضا أقل عن دور النقابات العمالية في أداء وظائفها حتى التقليدية على مستوى الشركة .
- ٨- هناك درجة مقبولة من الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه الشركة .
- ٩- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الحياة الوظيفية وبين درجة الالتزام التنظيمي في الواقع العملي .
- ١٠- قد تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال المتغيرات الست وهي : المشاركة ، الخدمات الاجتماعية ، بيئة العمل ، الأمان الوظيفي ، فرق العمل الذاتية ، للنقابات العمالية .

ثالثاً .. نموذج مقترح لمراحل بناء ودعم جودة الحياة الوظيفية

في ضوء العرض السابق يمكن لنا تناول العناصر التالية :-

١- واقع جودة الحياة الوظيفية في بيئة الأعمال المصرية .

حيث نبين ما يلي :

- ١- علي مستوى البيئة البحثية المصرية لم يتم للتطرق لهذا الموضوع بطريق مباشر ، ولكن هناك دراسات وبحوث تناولت مختلف العناصر المكونة لجودة الحياة الوظيفية مثل الرضا الوظيفي ، وفرق العمل ، والمشاركة ، والمسئولية الاجتماعية وغيرها .
- ٢- أما علي مستوى البيئة الإدارية والتنظيمية لشركات قطاع الأعمال العام في ج.م.ع فكانت النتائج كما يلي :-

أ- لتتاح للمشرع قدراً مناسباً ومعقولاً من المشاركة في الإدارة والأرباح والملكية للعاملين في شركات قطاع الأعمال العام في ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي الحالية ، كما حددها لقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

ب- هناك حاجة ملحة في شركات قطاع الأعمال العام إلي تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد علي وجود مناخ فعلي وحقيقي لجودة الحياة الوظيفية ، ومن هذه الجوانب ، المشاركة في تحديد الأهداف ، الإدارة الذاتية لفرق العمل ، حلقات الجودة ، تدعيم نظم الشكاوي والاقتراحات والاتصالات وغيرها .

ج- تنخفض التزامات الإدارة العليا في شركات قطاع الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها والبيئة المحلية .

د- الاهتمام لدى القيادات في هذه الشركات ينصب على إدارة الأموال في المرتبة الأولى ، وقد يأتي الاهتمام بالموارد البشرية في مرتبة متأخرة .

هـ- مازالت الشكوك تحيط بتفكير العاملين حول إمكانية الاستغناء عنهم عند بيع أو دمج للشركات الذين يعملون فيها .

و- يوجد قصور ملحوظ في دور النقابات العمالية في هذه الشركات ، حيث تمارس مهامها بطريقة روتينية وغير فعالة.
ز- تمارس الإدارات والأقسام المسؤولة عن إدارة وتنظيم الموارد البشرية مهام تقليدية مثل التعيين والنقل والترقية .. الخ ، وتتنخفض كفاءتها لتوفير الحياة الوظيفية الجيدة للعاملين .

٣- وعلى مستوى قطاع الأعمال الخاص ، تبين قلة البحوث العلمية والتطبيقية التي تتناول هذا القطاع ، خاصة في إدارة الموارد البشرية ، وقد يكون ذلك راجعاً إلى :-

أ- عدم وجود إدارات أو أقسام وظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الخاصة ، لانخفاض عدد العاملين في هذه المنشآت ، فقد تبين أن إجمالي العاملين في ٢٢ شركة هي إجمالي الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بالإسماعيلية هو ٢٠٨٧ عامل ، بمتوسط ٩٥ عامل / شركة بما فيهم العمالة المؤقتة (إحصاءات مديرية القوى العاملة بالإسماعيلية) .

ب- عدم وجود مجلات ودورات مستندية وتقارير تقييم أداء كاملة في مثل هذه الشركات ، وبالتالي عدم توافر البيانات الضرورية لمتطلبات البحث العلمي ، وإن وجدت يصعب الحصول عليها ، حيث يعتبرها أصحاب المنشآت من أسرار العمل لديهم .

ج- يغلب الطابع العائلي في إدارة منشآت الأعمال الخاصة ، حيث يكون للمالك وأفراد أسرته وأقربائه هم الذين يعملون ويديرون ويملكون في آن واحد ، وذلك حماية لهم من الالتزامات القانونية عند تشغيل عمالة أخرى .

٤- بالرغم من التسهيلات الممنوحة من الدولة لدعم الاستثمار في القطاع الخاص ، إلا أن هذا القطاع مازال متردداً وقاصراً علي تحقيق معدلات النمو المستهدفة (رفعت ٩٢) ، كما أن ضعف الاستثمار في القطاع الخاص تقلل من فاعليته في عملية التنمية ، فهو يحتاج إلي تدبير ٢٠٠ مليار جنيه لخلق ٥ ملايين فرصة عمل حتى عام ٢٠٠٥ (عفني ٩٥) .

ويسؤدي ما سبق إلي عدم كفاءة ممارسة للمهام والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية مثل التعيين والاختيار (تدخل القوى العاملة في ذلك) ، وأيضاً انخفاض كفاءة برامج التدريب والتنمية ... وعدم تطوير بيئة العمل وسياسات الترقية والحوافز والمكافآت ، وأيضاً إهمال الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين وعدم فاعلية نظم الرقابة والتفتيش علي منشآت الأعمال الخاصة من قبل الأجهزة المعنية .

وكل هذه الأمور تقلل من فاعلية وجودة الحياة الوظيفية في منشآت الأعمال الخاصة، ويترتب على ذلك ارتفاع معدلات دوران العمل في هذه المنشآت .

٢- أساليب وطرق دعم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية

في إطار ما سبق ، يقترح المؤلف ما يلي :-

- أ- طرح مفهوم جودة الحياة الوظيفية على ساحة البحث العلمي في مراكز البحوث والجامعات ، وعقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة قضايا وأبعاد هذا الموضوع .
- ب- يجب أن يستم اختيار قيادات الشركات التابعة والقاطنة على أسس علمية تقوم على الكفاءة والتميز والخبرة في مجال العمل الإداري والتنظيمي والمالي .
- ج- التركيز على تعظيم أهمية الموارد البشرية في هذه الشركات ، والحفاظ عليها وحمايتها وتطويرها باستمرار ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال :-

- دعم وتأييد الإدارة العليا لأهمية الموارد البشرية .
- تنمية وتدريب الموارد البشرية وتنويع المهارات الخاصة بهم.
- وجود نظم فعالة للمعلومات تتيح للعامل والموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها في بيئة العمل .
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للأفراد ، ودعم نظم المشاركة والإدارة الذاتية وفرق العمل وفرق حل المشكلات وتحسين الأداء والجودة .

د- تنمية إدراك المسؤولين عن هذه الشركات لالتزاماتهم الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة ، واعتبار المنفق علي الخدمات الاجتماعية هو بمثابة استثمار طويل الأجل في العنصر البشري .

هـ- كما يوصي المؤلف بضرورة تنقيف ودعم العاملين في هذه الشركات حتى يتحللوا من الأدوار السلبية واللامبالاة والاعتماد علي الغير ، لكي تكون بهم أدوار أكثر فاعلية وتأثيراً في بيئة العمل ، فما من شك في أن سلبية العاملين والنقابات العمالية كانت أحد أسباب فشل القطاع العام في مصر .

و- أن يتم اختيار ممثلي النقابات العمالية علي أسس علمية ولا تتدخل فيها الاعتبارات السياسية والشخصية بحيث تترك هذه النقابات أن لها دوراً مؤثراً في تنمية الفاعلية والكفاءة للتنظيمية ككل .

ز- يوصي المؤلف بضرورة تعديل نظم اختيار القيادات من حيث الفترة الزمنية التي يتولى فيها مجلس إدارة الشركة القابضة التابعة إدارة الشركة لكي تصبح ٥ سنوات بدلاً من ٣ سنوات ، حتى يتسنى لهذه القيادات تقويم ووضع وتنفيذ الخطط الإنتاجية ، وبالتالي يتاح لها الفرصة الملائمة للتطبيق ويمكن التأكد من كفاءة ذلك من خلال تقييم الأداء الدوري في هذه الشركات .

ح- علي مستوى قطاع الأعمال الخاص يوصي المؤلف بـ :

- استمرار الدولة في دعم وتهيئة المناخ الملائم للاستثمار في مصر حتى يتسنى لهذا القطاع تحقيق أهدافه التنموية ، خاصة في مجال الحد من البطالة .

■ ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات للتعرف علي أحوال العمالة وظروف وبيئة عملهم ، وترشيد تفكير إدارة هذه الشركات في هذا الاتجاه .

ط- يؤكد المؤلف علي ضرورة أن تترك القيادات ومختلف العاملين في شركات قطاع الأعمال أنها أمام تحديات كثيرة منها :-

■ تحقيق معدلات النمو المستهدفة للكفاءة مقارنة بما كان سائداً في ظل الوضع القديم (القطاع العام) ، وهذا يدعم علي مستوى الرأي العام المحلي سياسة الإصلاح الاقتصادي التي تقوم بها الدولة .

■ تزايد حدة المنافسة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في ظل آليات السوق ، ويتطلب ذلك التحسين المستمر في جودة الإنتاج وبالتالي تحسين الصورة للأهنية لهذه الشركات لدى الجمهور .

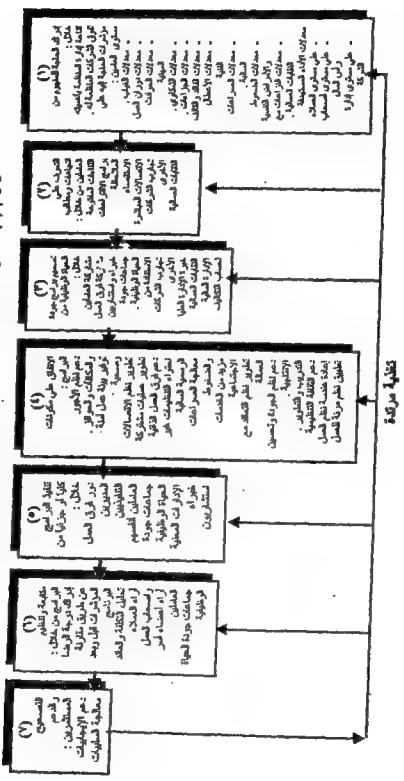
■ لا مجال للمنتج رديء الجودة ومرتفع التكاليف في عالم تزداد فيه حدة المنافسة ، ومن ثم فإن تحقيق معدلات عالية للتميز التنافسي علي المستوى الدولي أمر لا مفر منه لهذه الشركات إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو والاستمرار ، مما يدعم الثقة علي المستوى الدولي في الاقتصاد المصري ، وللتعامل مع هذه التحديات يؤثر بطريق مباشر علي تحقيق معدلات تميز عالية في المجالات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية .

ي- في إطار سياسات تخفيض حجم العمالة والتي قد تضطر إليها بعض شركات قطاع الأعمال (العام والخاص) نوصي بتصميم استراتيجيات

حديثاً للتوظيف مثل سياسة التشغيل المؤقت ، والتي أثبتت نجاحاً ملحوظاً في بعض الدول ، حيث بلغت حجم العمالة المؤقتة ٢٥% من حجم العمالة الكلي في أمريكا (Murdick, R.G. et al. 90) ، بينما يصل حجم هذه العمالة في ج.م.ع في بعض المنظمات الصناعية إلى ١٠% (إحصاءات مديرية القوى العاملة بالإسماعيلية) مع ضرورة وضع النظم والإجراءات المناسبة لحماية هذه العمالة ، حيث تبين أن ٣٨% من عمال التعاقد يعملون في مصانع لا توفر لهم إجراءات أمنية مناسبة في بعض الشركات العالمية (Kochan, T. A. et al. 94) وذلك بالإضافة إلى ترشيدهم السياسات المستخدمة حالياً مثل الإحالة إلى التقاعد مبكراً ، التدريب التحويلي .

٣- نموذج مقترح لدعم وبناء جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية .

شكل رقم (١) نموذج مقترح لدعم وبناء جودة الحياة الوطنية في بيئة العمل المصرية



ويشتمل من النموذج السابق عدة اعتبارات أهمها:-

- ١- أن هذا النموذج يتكون من سبعة مراحل أساسية توضح التسلسل والتكامل المنطقي لمرحل بناء ودعم جودة الحياة الوظيفية .
- ٢- أن النموذج يعتمد علي المفهوم الشامل لجودة الحياة الوظيفية سواء من حيث مكوناته أو الأطراف المؤثرة فيه والمتأثرة بفاعليته (العامل / العميل / صاحب العمل) .
- ٣- متطلبات تطبيق هذا النموذج هي :
 - إدراك متزايد من قبل الإدارة العليا في المنظمة لأهمية الاستراتيجية للعنصر البشري .
 - دعم اتجاهات المشاركة الفعالة لكافة الأطراف مثل العاملين والنفقات العمالية والخبراء والمستشارين وأيضاً العملاء واصحاب العمل .
 - بالرغم من أن توفير جودة الحياة الوظيفية بالفاعلية المطلوبة هو مسؤولية كل الإدارات والعاملين في المنظمة ، إلا أن العبء الأكبر في تصميم وتنفيذ البرامج يقع علي كاهل إدارة الموارد البشرية .
 - يحتاج النموذج إلي وقت كبير سواء في إعداده أو تنفيذه أو الاستفادة من نتائجه ، ولذا يوصي المؤلف بالتطبيق التدريجي لبرامج هذا النموذج .
 - يحتاج للتطبيق إلي موارد مالية ، حيث أن تنفيذ مثل هذه البرامج يعتبر مكلفاً في الأجل القصير ، ومن ثم فهو في حاجة إلي قيادة استراتيجية تركز علي الأجل الطويل ، وتكون علي استعداد لتحمل أعبائها الاجتماعية بكفاءة تجاه العاملين في المنظمة .

- لا شك في أن وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات تدعم فاعلية هذا النموذج .
- يدرك المؤلف أن مؤشرات الحاجة لجودة الحياة الوظيفية الواردة بالنموذج شاملة وتنسج لتعكس الأداء التنظيمي والكفاءة الاقتصادية للمنظمة ككل وليس العاملين فقط ، وهذا يدعم رأي المؤلف في أن جودة الحياة الوظيفية لا ترتبط نتائجها بالعاملين فقط وإنما بكل الأطراف .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س١ : ما هي أهم التطورات الاقتصادية التي شهدتها البيئة المصرية منذ ما بعد حرب ١٩٧٣ ؟ وما هو تأثير هذه التطورات والتغيرات علي المنظمات المصرية الحكومية منها والخاصة ؟

س٢ : هل استجابت المنظمات المصرية في القطاعين الخاص والعام لهذه التطورات وتكيفت معها ؟ ولماذا في جميع الأحوال ؟

س٣ : أذكر أهم عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تم مناقشتها في هذا الفصل ؟ مبيناً ما هي الأبعاد الأخرى الأكثر حاجة وضرورة لتطبيقها في بيئة الأعمال المصرية ؟

س٤ : هل ترى أن جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال الخاصة تختلف عنها في منظمات الأعمال الحكومية في البيئة المصرية ؟

س٥ : كيف يمكن دعم وبناء عملية تبني قادة المنظمات المصرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية ؟

س٦ : أذكر عشرة معايير يمكن من خلالها الحكم علي ما إذا كانت منظمة ما تطبق وبكفاءة جودة الحياة الوظيفية ؟

س٧ : نظم المعلومات ، نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، الكفاءة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، المشاركة ، أهداف أصحاب المنظمة ، أهداف العاملين فيها ، أهداف المتعاملين معها ، جودة الحياة الوظيفية ما هي طبيعة العلاقة بين جميع هذه المفاهيم ؟

س ٨ : هل تعاني المرأة المصرية من مشكلات في العمل بسبب الأسرة ؟
وإذا كانت الإجابة بنعم ، فأذكر أهم هذه المشكلات مبيناً كيفية علاجها
في ضوء دراستك لهذا الفصل ؟

س ٩ : هل تؤيد الاتجاه السائد في ج . م . ع . حالياً نحو التوظيف التعاقدى
أو المؤقت ؟ ولماذا في جميع الأحوال ؟

س ١٠ : منظمتي هي بيتي ، وبيتي هو منظمتي ؟
هل لك أن تشرح هذه العبارة مبيناً مدى صحتها بوجه عام ومدى
تواجدها في بيئة الأعمال المصرية أو حتى العربية ؟.

س ١١ : المطلوب وضع علامة √ أو × أمام كل عبارة من العبارات التالية
مبيناً ثلاثة أسباب توضح رأيك في إجابة كل عبارة :

أ- لقد حققت سياسة الإصلاح الاقتصادي التي تبنتها الحكومة
المصرية في بداية التسعينات من القرن العشرين أهدافها وبجاح .

ب- إن معدلات دوران العمل في بيئة الأعمال المصرية تعكس وبصدق
درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ج- يتوافر الإطار التشريعي الذي يوفر الحد الأدنى لجودة الحياة
الوظيفية ، لكن المشكلة في تطبيق هذا الإطار بموضوعية .

د- الثقة في قيادات المنظمات بمختلف أشكالها هي أحد المشكلات التي
يعاني منها العاملون في هذه المنظمات .

هـ- يجب أن تدار جميع المؤسسات الخدمية في ج.م.ع . والدول

العربية على نمط القطاع الخاص ، فهذا أفضل من حيث جودة
الحياة الوظيفية .

مراجع وهوامش الفصل

١. أحمد ، محمد عنتر أحمد ، دراسة تحليلية للعلاقة بين الخصائص التنظيمية وإدارة المنظمة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد (٥١) ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٧٩ - ٣٩٧ .
٢. إمام ، عادل محمد أمين ، الثقافة التنظيمية في المنظمات متبينة الأداء (دراسة ميدانية) ، مجلة المحاسبة والإدارة التأمين ، كلية للتجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٣٩-٣٥٦ .
٣. ج . م . ع ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، الإحصاءات الاقتصادية القومية ، الإحصاءات والمؤشرات الاقتصادية لشركات قطاع الأعمال العام والقطاع العام (عدا البنوك وشركات التأمين) ١٩٩٥/٩٤ ، أبريل ١٩٩٧ ، ص هـ .
٤. حسين وأحمد علي ، المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين - دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام الصناعي في ج . م . ع ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٣٩٧ - ١٤٦٩ .
٥. الحناوي ، محمد صالح ، التخصصية وإعداد القيادات ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، عدد خاص عن بحوث ودراسات مؤتمر التخصصية ونقل التكنولوجيا والتنمية في مصر ، المنعقد في الكلية في الفترة من ١٦-٢٠ مايو ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢١-٣٤ .

٦. زين الدين ، فريد ، القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة
بشركات قطاع الأعمال العام ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ،
جامعة الزقازيق ، ص ص ٥٥-٥٨ .

٧. مسعد السدين ، إبراهيم ، المشاركة في الإدارة - رؤية جديدة ، المؤتمر
السابع والعشرين لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، تحت
عنوان "محاور التغيير في المجتمع المصري" ، ١٠/٣ - ١١/٣ ،
١٩٩١ ، ص ص ٢٢٠ - ٢٢٧ .

٨. سلطان ، صالح محمد ، تقويم دور الإدارة في المحافظة علي سلامة
العاملين - دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات
للعلم الإدارية ، العدد ٣ ، ٤ ، ١٩٩٥ ، ص ص ٩٠-٩٧ .

٩. السلمي ، علي ، المشاركة في الإدارة - رؤية جديدة ، المؤتمر السابع
والعشرين لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، تحت عنوان
"محاور التغيير في المجتمع المصري" ، ١٠/٣ - ١١/٣ ، ١٩٩١ ،
ص ص ٢٢٠-٢٢٧ .

١٠. سند ، عرفة المتولي ، اتجاهات العاملين نحو تحويل القطاع العام
للقطاع الخاص - دراسة ميدانية علي شركات مصر للتجارة الخارجية
وشركة النصر لإصلاح السيارات ، مجلة البحوث التجارية ، كلية
التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ ، ص ص ٤٦٣ - ٥٠٦ .

١١. شبانة ، أمينة زكي ، المعوقات الحالية لدور القطاع الخاص في مصر
في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،
كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، ١٩٩٥ ، ص ص ٤٤٩-
٤٩٨ .

١٢. شفيق ، منى يوسف ، أنماط القرارات السائدة بين قيادات قطاع الأعمال العام في ج. م . ع ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات للتنمية الإدارية ، العدد ٣ ، يناير ١٩٩٨ ، ص ص ٥٧ - ٨٠ .
١٣. عبد الوهاب ، محمد ، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمال في مصر ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٢١ - ٢٢ أبريل ١٩٩٢ .
١٤. عبيد ، عاطف ، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمال في مصر ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٢١ - ٢٢ أبريل ١٩٩٢ .
١٥. عبيد ، عاطف ، في ندوة بعنوان "التجربة المصرية في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي" ، مركز إعداد القادة للقطاع الخاص في ١١/٢٢ / ١٩٩٥ ، عرض وتلخيص عادل محمد عبده ، مجلة الإدارة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، يناير ١٩٩٦ ، ص ص ٨ - ١٥ .
١٦. عريشة ، محمد محمد ، أثر الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل علي الأداء والغياب ونية البقاء في المنظمة - دراسة علمية وعملية ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية التجارة ببني سويف ، جامعة القاهرة ، العدد السادس ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ص ١٥٩ - ٢٢٦ .
١٧. عريشة ، محمد محمد ، أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة علي اتجاهات وسلوك العاملين - دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، ببني سويف - جامعة القاهرة ، العدد الثامن ، يوليو ١٩٩٤ ، ص ص ١٩٠ - ٢٤٢ .

١٨. عريضة ، محمد محمد ، بيئة العمل ومعارف ومهارات العاملين وأخلاقيات العمل كمتغيرات معدلة للعلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان ، العدد الثالث ١٩٩٤ ، ص ص ٥٩-١٠٥ .

١٩. عفيفي ، سامية أحمد فتحى علي ، تقويم أداء مجالس إدارات الشركات القابضة والتابعة لقطاع الأعمال في ج . م . ع ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية للتجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان ، العدد ٣ ، ٤ ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٤١ - ٢١٥ .

٢٠. عفيفي ، صديق ، ورقة عمل حول تطوير بيئة الاستثمار ، المؤتمر العلمي السنوي الأول ، لستراتيجية الاستثمار في مصر في ضوء تحديات المستقبل ، كلية التجارة ببنها ، جامعة الزقازيق ، ٣ - ٤ مايو ١٩٩٥ ، ص ص ٣٣-٤٢ .

٢١. علام ، سمير إسماعيل جاد ، مفاهيم التحسين المستمر للجودة ودورها في زيادة إنتاجية شركات الإسكان والتشييد المصرية وتحسين قدرتها التنافسية دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة للقاهرة ، العدد ٥١ ، ص ص ٢١٥ - ٣١٠ .

٢٢. علي ، أحمد علي ، بعض الظواهر السلبية في العمل الصناعي ، مجلة إدارة الأعمال ، تصدرها جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد ٦٥ ، يونيو ١٩٩٤ ، ص ص ٥٠-٥٤ .

٢٣. العمادي ، أحمد ، المؤتمر العلمي التامع تحت عنوان تطوير قطاع الأعمال في مصر ، كلية للتجارة - جامعة المنصورة ، ٢١-٢٢ أبريل ١٩٩٢ .

٢٤. القاضي ، فؤاد ، المرجع السابق .

٢٥. قانون العمل ، رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ .

٢٦. قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

٢٧. كمال ، محمود مصطفى ، الأبعاد الاجتماعية للتزام التنظيمي - دراسات في المفهوم والارتباطات ، المجلة العلمية لكلية الآداب - جامعة للمنيا ، المجلد ١٥ ، يناير ١٩٩٥ ، ص ص ٧-٣٥ .

٢٨. لطفى ، طلعت إبراهيم ، جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع (دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج بمدينة بني سويف) ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، يصدرها معهد التخطيط القومي ، العدد الأول ، يونيو ١٩٩٥ ، ص ص ٥٦-٩٥ .

٢٩. محافظة الإسماعيلية ، مديرية القوى العاملة والهجرة ، مكتب عمل المنطقة الصناعية ، بيان إحصائي بأسماء شركات المنطقة الصناعية ك ٤ ، ك ١٣ ، عدد العاملين الدائمين ، والمؤقتين ، ١٩٩٥ .

٣٠. محمد ، عادل مبروك ، السيد ، صبري شحاته ، تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية للتجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٩٤ ، ص ص ٢١٧ - ٢٩٤ .

٣١. مكتب وزير قطاع الأعمال ، وحدة إدارة الجودة الشاملة والايزو
٩٠٠٠ ، فبراير ١٩٩٧ .

٣٢. الناعشي ، محمد السيد ، تحديث التحول من القطاع العام إلى القطاع
الخاص وواقعها في مصر ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية
التجارة بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٩٣ . ص ص
٨٨-٧١ .

٣٣. هاردينج ، ستيفن ، د. هلسيرز ، فرانس . ج ، قيم العمل الجديدة
نظرياً وعملياً ، ترجمة شريف بهلول ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ،
تصدر عن اليونيسكو ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٩٥ ، ص ص ٩٣-١١١ .

٣٤. هاشم ، عبد العزيز عبد الستار عبد العزيز ، أثر التخطيط
الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات على الأداء - دراسة تطبيقية على
قطاع الصناعات الهندسية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية
التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥١ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٥١-٣٧٨ .

٣٥. الطيبال ، عبد الله عبد الله أحمد ، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها
بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة في
إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالموسم ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٤ .

الفصل العاشر

**جودة الحياة الإنسانية ... منظور الشريعة
الإسلامية**

الفصل العاشر

جودة الحياة الإنسانية ... منظور الشريعة الإسلامية

مقدمة وأهداف الفصل :

تتناقش في هذا الفصل وبأختصار شديد بعض الجوانب ذات الصلة بموضوع هذا الكتاب - جودة الحياة الوظيفية - أو جودة الحياة بصفة عامة ، كما تتبني ذلك الأمم المتحدة ومختلف للمنظمات العاملة فيها مثل منظمة الأغذية والزراعة ، منظمة العمل الدولية - ومنظمة اليونسكو ، ومنظمة الصحة العالمية وغيرها ، ولا شك أن الاتجاهات العلمية والعملية التي أوردناها في هذا الكتاب تركز على هدف إستراتيجي واحد وهو :
"كيفية تحقيق السعادة البشرية للأفراد سواء داخل محيط العمل أو خارجه"
، وليس بعد ذلك هدف ، وهو بالطبع هدف نبيل وإنساني يحترم آدمية الإنسان ويحافظ على حقوقه الإنسانية في مجال العمل وفي الحياة بصفة عامة.

والمناداة بتحقيق هدف السعادة الإنسانية في الوظيفة وفي الحياة ، لابد أنه يعود بتحقيق منافع وعوائد عظيمة على أصحاب الأعمال وإدارة المنظمات ، فتحقيق هذا الهدف يعني الولاء والانتماء والإخلاص في العمل للمنظمة وبالتالي التحسين المستمر في الإنتاجية والعوائد ، ولا يتم ربط هذه الأهداف بإطار من القيم الإنسانية والأخلاقية والاجتماعية إلا في الحدود التي تخدم المنظمات وأصحابها .

أما في إطار للشرعية الإسلامية فإن تحقيق جودة الحياة الإنسانية هدف أمر مرغوب فيه وتحت عليه للشرعية الإسلامية بكل الطرق ، لكن الهدف الأسمى والاستراتيجي في المنهج الإسلامي هو تحقيق السعادة والرضا الأبدى ، أي تحقيق السعادة في الآخرة يوم القيامة ، فالدنيا هي مطية لوصول الآخرة ، ويوم للقيامة بكرم المرء أو بهان ، لما جنة ونعيم ، وإما ناراً وسعيراً ، لذا فالمنهج الإسلامي يختلف في هذه الزلوية .

وبالرغم من الدنيا في الإسلام هي دار فناء والآخرة هي دار بقاء ، إلا أن الإسلام بحث علي تطبيق كل مناهج الحق والخير والتي من شأنها أن يعيش للناس للعيش الكريم الهادئ المستقر ، وبما يحافظ علي الحقوق ويقوي العلاقات والمجسة والاخوة وغيرها من المبادئ النبيلة التي يدعو الدين الإسلامي إليها .

وفي الإطار السابق يمكن لكاتب هذه السطور أن يجتهد في التركيز علي اختيار بعض الأمور والعناصر الإسلامية التي تدعم جودة الحياة الإنسانية بمفهومها الشامل والكامل ، وليس بمفهومها البشري الناقص المرتبط بتبادل المنافع والمصالح ، وهذا هو الهدف الأساسي من هذا الفصل .

ولذلك سوف نختار ونركز علي مناقشة العناصر التالية وذلك في إطار قول الله تعالى :

" ما فرطنا في الكتاب من شيء " ٢٨ - (الأنعام

وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون " ٥٦ - (الزاريات

"والآخرة خير وأبقى " ١٧ - (الأعلى

"من زحزح عن النار وأدخل الجنة فقد فاز

وما الحياة الدنيا الا متاع الزور " ١٨٥ - (آل عمران

صدق الله العظيم

أولاً : المشاركة في القيادة والإدارة

إن المنهج الإسلامي يدعو إلى المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومعالجة الصراعات والنزاعات سواء بين المسلمين وبعضهم أو بين المسلمين وغيرهم ، وذلك في الأمور والأشياء التي لا يوجد لها نص صريح في الكتاب والسنة ، وحتى في وجود ذلك ، يكون هناك تشاور نحو كيفية التطبيق وتفاصيل التنفيذ ، وإليك بعض الأمثلة :-

- ١- قالت يا أيها الملاء أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون" • ٣٢ من سورة النمل . حيث تطلب ملكة سبأ "بلقيس" من رجالها والمحيطين بها المشورة في الرد علي كتاب سيدنا سليمان ﷺ عندما دعاها للدخول في الإسلام .
- ٢- وأمرهم شورى بينهم • ٣٨ من سورة الشورى . "وشاورهم في الأمر" • ١٥٩ من سورة آل عمران . "است عليهم بمسيطر" • ٢٢ من سورة الغاشية .

وهي آيات تصف حال المؤمنين مع رسول الله ﷺ في التشاور وإبداء الآراء والنصح ، كما أن الله سبحانه وتعالى يخبر سيدنا محمد ﷺ حتى يهدئ من قلقه وخوفه علي الذين لا يؤمنون ويعرضون عن الإسلام والتوحيد ، إنك يا محمد لست لك عليهم السيطرة بحيث تجبرهم علي الإسلام ، وما عليك إلا الذكرى والدعوة فقط ، "ونكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين" .

- ٣- في غزوة الخندق "الأحزاب" سمع النبي ﷺ رأي سيدنا سليمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة حتى يكون وقاية من الأعداء ، ثم شارك النبي ﷺ مع الصحابة في الحفر ، وعن جابر رضي الله عنه ،

إن يوم الخندق نحفر فعرضت كنية شديدة ، فجاءوا النبي ﷺ فقالوا هذه كنية عرضت في الخندق ، فقال أنا نازل ، فجاء عليه الصلاة والسلام ويطنه معصوب بحجر من شدة الجوع ، فضرب الكنية "الصخرة" فأصبحت كنيئاً أي رملاً ناعماً ، "أنظر تفاصيل الحديث في صحيح البخاري ومسلم" .

٤- في إحدى غزوات النبي ﷺ ، قام الصحابة بالتجهيز لإعداد الغذاء ، فقال بعضهم أنا علي نبيح الشاة ، وقال الآخر وأنا علي سلخها ، وقال الثالث وأنا علي طهيها ، وقال النبي ﷺ وأنا علي جمع الحطب .

٥- في غزوة بدر حيث أقيمت قريش في بأسها الشديد وإصرارها العنيد ، راح للنبي ﷺ يشاور أصحابه في أمر الحرب ، وهم يعلمون أنه حين يطلب المشورة والرأي ، فإنه يفعل ذلك حقاً ، وإنه يطلب من كل واحد حقيقة فتابعته ورأيه ، فإن قال أحدهم رأياً يخالف رأي الجماعة فلا حرج ، ومن الكلمات التي يشهد لها التاريخ حتى اليوم والتي قيلت في بدر بعدما تكلم أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما :

• كلمات المقداد بن عمرو :

يا رسول الله لمضي لما أمرك الله ، فحن معك ، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى : اذهب أنت وربك فقاتلا ، إنا هاهنا قاعدون ... بل نقول لك ، اذهب أنت وربك فقاتلا ، إنا معكما مقاتلون ! والذي بعثك بالحق ، لو سرت بنا إلي برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى نبغله ، ولنقتلن عن يمينك ، وعن يسارك ، وبين يديك ، ومن خلفك حتى يفتح الله عليك" .

* كلمات سعد بن معاذ زعيم الأنصار :

يا رسول الله ... لقد آمنا بك وصدقناك ، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق ... وأعطيناك علي ذلكم عهدنا وميثاقنا ، فامض يا رسول الله لما أُرِيت ، فنحن معك والذي بعثك بالحق ، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ، ما تخلف منا رجل واحد ، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً . إنا لصبر في الحرب ، صدق في اللقاء ... ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك ... فسر بنا علي بركة الله .

وأمتلأ قلب الرسول بشراً وتهلل وجه الكريم وقال لأصحابه سيروا وأبشروا ، واقتصر المسلمون في بدر نصراً مؤزراً .

٦- وفي غزوة الخندق "الأحزاب" أيضاً ، حيث خرج اليهود خلسة إلي كفار قريش واتفقوا معهم علي حرب المسلمين في المدينة ثم انضمت إليهم قبيلة غطفان بناء علي طلب اليهود أيضاً ، فلم علم النبي بذلك وتم حفر الخندق كما أشرنا سابقاً ، أرسل ﷺ سعد بن معاذ ، سعد بن عبادة إلي كعب بن أسد زعيم يهود بني قريظة ليتبينوا حقيقة الحرب ، وكان بين المسلمين وبني قريظة عهداً وميثاقاً ، فلما اتقوا مبعوثاً رسول الله ﷺ بزعم يهود بني قريظة ، فوجئا به يقول "ليس بيننا وبين محمد عهد ولا عقد" .

ثم فكر النبي ﷺ في الدمار والتخريب الذي سوف تحدثه هذه الحرب ، فاستقبل مع قبيلة غطفان وأراد أن يعزلها عن الحرب حتى تضعف شوكة الأعداء ، وذلك مقابل أن يعطيهم ثلث ثمار المدينة . ثم دعا عليه الصلاة

السلام أصحابه من المهاجرين والأنصار ليستشيرهم في الأمر . وأهتم برأي سعد بن معاذ زعيم الأنصار وسعد بن عباد من زعماء المدينة أيضاً . وبعد أن قص للنبي عليه الصلاة والسلام هذا الاتفاق عليهم ، فإذا بكل من سعد بن معاذ ، سعد بن عباد رضي الله عنهما يتقهما إلى النبي ﷺ بهذا السؤال يا رسول الله أهذا رأي تختاره ، أم وحي أمرك الله به ؟

قال الرسول بل أمر لاختاره لكم ، والله ما أصنع ذلك إلا لأني رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة ، وكالبوكم من كل جانب ، فأردت أن أكرس عنكم من شوكتهم إلى أمر ما ،

هناك قال سعد بن معاذ :

"يا رسول الله قد كنا نحن وهؤلاء علي الشريك وعبادة الأوثان لا نعبد الله ولا نعرفه ، وهم لا يطمعون أن يأكلوا من مدينتنا ثمرة ، إلا قرى - أي كرمًا وضيافة - أو بيعاء، فحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه نعطيهم أموالنا ، والله مالنا بهذا حاجة والله لا نعطيهم إلا السيف ... حتى يحكم الله بيننا وبينهم .."

وعلي القول عدل وغير الرسول ﷺ رأيه ، وأتباع زعماء "غطفان" أن أصحابه رفضوا مشروع المفاوضات ، ولفه أقر رأيهم والتزم به . وهذه القصة توضح القدر المتمتع من الديمقراطية والمشاركة حتى يرجع الرسول ﷺ عن رأيه ويرضى بحكم وأراء أصحابه رضوان الله عليهم .

ثانياً : التعالون والتكامل

لقد كان المسلمون فريقاً ولحداً للعمل أيام رسول الله ﷺ ، ويجب أن يكونوا كذلك ، فالاتحاد قوة ، والافتراق هزيمة وضعف وخذلان . وهناك من المواقف والمشاهد القرآنية والنبوية ما تثري وتدعم هذا التنسيق والتكامل في نسيج الأمة الإسلامية ، وما نهزم المسلمون وضعفوا واستكانوا إلا من بعد تفرقهم شيعاً وحزباً .

وفي ذلك نذكر الأمثلة التالية :-

١- آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون ، كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله ، لا نفرق بين أحد من رسله ، وقلوا سمعنا وأطعنا غفرانك ربنا وإليك المصير . ٢٨٥ من سورة البقرة . وهذا هو كمال التوحيد فجميع الأنبياء والرسل يتفقون علي ولحداً لله سبحانه وتعالى وعدم الإشراك به شيئاً ، فقد اختلفت مناهجهم ورسالتهم حسب طبيعة كل لمة وزمانها ، ثم جاءت رسالة ونبي وقرآن الإسلام لكي يتوجها جميعاً ، ولكي يكون هو المنهج الوحيد يصلح لإدارة الكون حتى قيام الساعة .

ولذا فجميع الأنبياء والرسل أخوة في الإسلام ، وكلهم مسلمون بصريح القرآن الكريم . ولذا يقول النبي ﷺ في حديثه الذي رواه البخاري عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه "مثلي ومثل الأنبياء كرجل بنى داراً فأكملها وحسنها إلا موضع لبنة ، فجعل للناس ينظونها ويتعجبون ويقولون لولا موضع اللبنة" أي أنه ﷺ هو خاتم الأنبياء وبه اكتمل بناء للتوحيد ورسالات الله في خلقه .

٢- "وأعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ، ولأنكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً" ١٠٣ من سورة آل عمران .

▪ "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات وأولئك لهم عذاب عظيم" ١٠٥ من سورة آل عمران .

▪ "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان ولتقوا الله إن الله شديد العقاب" ٢ من سورة المائدة .

▪ "هو الذي أهلك بنصره وبالمؤمنين وألف بين قلوبهم ، لو أنفقت ما في الأرض جميعاً ما ألفت بين قلوبهم ولكن الله ألف بينهم ، إنه عزيز حكيم" ٦٢ ، ٦٣ الأنفال .

▪ "إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فأعبدون" ٩٢ الأنبياء .

▪ "وإن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فأتقون" ٥٢ المؤمنون .

▪ "إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون" ١٠ الحجرات .

▪ وتحدث الآيات السابقة على الاتحاد والوحدة بين المسلمين فهم أمة واحدة تحت قيادة وهدى نبي واحد ، ويحكمهم دستور واحد "القرآن الكريم" ، وربهم واحد لا شريك له .

٣- وفي مجال التعاون والتكامل والوحدة بين المسلمين يقول النبي ﷺ :

▪ "صلاة الجماعة تفضل صلاة الفذ" للفرد" بسبع وعشرين درجة" رواه البخاري .

▪ "تسرى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى" متفق عليه.

- "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" متفق عليه .
- "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ثم شبك بين أعضائه" متفق عليه .

٤- وفي جميع الغزوات التي قادها رسول الله ﷺ ، كان التعاون والتكامل والتسيق ، والفن الحربي الرائع ، والقيادة الاستراتيجية المبدعة ، تتجلى في أعظم وأسمى محانيها ، لذلك انتصر المسلمون في جميع هذه الغزوات ، عدا غزوة أحد التي انتصر فيها المسلمون في بداية الأمر ، ثم نزل الرماة من الجبل دون أمر من رسول الله ﷺ بالنزول ، فأنهز خالد بن الوليد هذه الثغرة "وكان لم يسل بعد" فالتفت علي المسلمين ، وفُزِم المسلمون واستشهد سبعون شهيداً من خيرة رجال الإسلام علي رأسهم حمزة بن عبد المطلب عم رسول الله ﷺ .

٥- وفي العصور التالية للإسلام انتصر المسلمون في مواقع كثيرة فقد هزموا الفرس والروم وهم آنذاك أكبر إمبراطورية ، وانتشر الإسلام في جميع بقاع الأرض ، ثم هزم الصليبيون في بيت المقدس بقيادة البطل الإسلامي صلاح الدين الأيوبي ، كما أنهزم قبلهم للتار والمغول ، وأخر الحروب التي تشهد علي وحدة المسلمين عامة والعرب خاصة انهزم إسرائيل في حرب ١٩٧٣ .

٦- تساؤلات في حاجة ملحة إلي إجابة في هذا العصر الحديث :

- لماذا نجح الأوروبيون وأنجحت ٢٥ دولة في اتحاد واحد ؟ ولماذا لم ينجح العرب أو المسلمون في ذلك ؟
- لماذا تتم الاندماجات بين الشركات الكبرى وتنجح ؟ ولماذا لا نرى أي اندماج إقتصادي علي مستوى الدول الإسلامية ؟
- لماذا تنمو أمريكا والغرب ويتدهور حال المسلمين ؟

ثالثاً : القيادة والرقابة الذاتية

- ١- إن أفضل أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية ، الرقابة علي النفس وعلي الهوى ، فالإنسان هو أفضل من يقيم نفسه فقد يفعل أشياء مستحبة أو مكروهة لا يراه فيها أحد إلا الله الخبير العليم للمنتار ، وبالتالي هو يعلم إذا كان أدائه وعمله سليماً أو ناقصاً .
- ٢- إذا فإِنَّكَ ترى زيادة في معدلات التغييب المقصود في بعض للشركات ، كما ترى زيادة في معدلات اللّهب والسرقه والتالف والفاقد والحريق والاختلاس وغيرها ، وقد تكون كل هذه المخالفات في الورق دون أن يكشف عن فاعليها ، ولا يعلم ذلك إلا الله ، والذي فعل ذلك .
- ٣- من أجل ذلك يحث الإسلام الأفراد علي مراقبة الله عز وجل في جميع أفعالهم وأعمالهم ، وإنما الأعمال بالنيات ، وكل أمرٍ بما كسب رهين ، ولا تقرر وزر أخرى ، وهكذا ..
- ٤- وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى :
 - "وما الله بغافل عما تعملون" ٨٥ البقرة .
 - "واقنوا الله وأعلموا أن الله بما تعملون بصير" ٢٣٣ البقرة .
 - "وإن تبدوا ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله" ٢٨٤ البقرة .
 - "إن الله لا يخفي عليه شيء في الأرض ولا في السماء" ٥ آل عمران .
 - "إن الله كان بكل شيء عليمًا" ٣٢ النساء .
 - "إن الله علي كل شيء حسيبًا" ٨٦ النساء .
 - "يستخفون من الناس ولا يستخفون من الله وهو معهم" ١٠٨ النساء
 - "قل إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم" ١٥ الأنعام .

- "وإن تجهر بالقول فإنه يعلم السر وأخفى" ٧ طه .
- "ولا تذر وأزرة وزر أخرى" ١٨ فاطر .
- "يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور" ١٩ غافر .
- "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" ١٨ ق .

وفي جميع الآيات السابقة وغيرها في القرآن الكريم كثير ، نرى أن الله سبحانه وتعالى مضطلع عليم بصير سميع خبير بعباده ، وإذا فهو يدفعهم سبحانه إلي الصدق والإخلاص في العمل لانه مراقبهم "لم يعلم بالله يرى" ١٤ الطلق . إن الإنسان للمعلم إذا أيقن وأدرك رؤية ومراقبة الله له في جميع أعماله وتصرفاته ولفعله ، لا شك أنه يستحي أن يراه الله علي معصية أو كذب أو فجور أو غير ذلك من الموبقات .

٥- وفي السنة النبوية المطهرة يقول النبي ﷺ :

- "لقد الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحوها وخالف الناس بخلق حسن" رواه الترمذي .
- "إن الله تعالى يغار وغيرة الله تعالى أن يأتي المرء ما حرم الله عليه" متفق عليه .
- "من حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه" رواه الترمذي .
- "من حمل علينا السلاح فليس منا ومن غشنا فليس منا" رواه مسلم .
- "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هوأما وتمني علي الله الأمان" رواه الترمذي .

٦- في خلافة عثمان بن عفان رضي الله عنه ، وكان معاوية أميراً علي الشام نزل أبو الدرداء علي رغبة الخليفة "عثمان" في أن يلي أمر القضاء في الشام ، وكانت الشام يومئذ حاضرة تموج بالمباهج والنعيم ، وكان أهلها ضائقوا ذراعاً بهذا الذي ينغص عليهم بمواعظه متاعهم

ونسيامهم ... أي أبو الدرداء رضي الله عنه فجمعهم أبو الدرداء وقام فيهم خطيباً وقال :

- يا أهل الشام ... أنتم الأخوان في الدين .. والجيران في الدار والأئصار على الأعداء....
- ولكن مالي أراكم لا تستحيون ؟
- تجمعون مالا تأكلون ، ويبنون ما لا تسكنون
- وتخرجون مالا تبغون وقد كئلت القرون من قبلكم يجمعون ... فيوعون ويؤملون فيطولون ويبنون فيوتقون ... فاصبح جمعهم بوراً ... وأملهم غروراً وبيوتهم قسوراً ... أولئك قوم عاد ، ملأوا ما بين عدن إلي عُمان أموالاً وأولاداً ثم ارتسمت علي شفتيه بسمة عريضة ساخرة ، ولوح بذراعه في الجمع الذاهل ، وصاح في سخرية لافحة [من يشتري مني تركة آل عاد بدرهمين] ... ؟ "خالد محمد خالد ... رجال حول الرسول .

وفي إطار ما سبق ، فإننا نوجه عناية ورعاية القائمين علي منظمات الأعمال ، أن يدعموا هذا التوجه لدى المروسمين فالرقابة الذاتية توفر مزيداً من النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة من نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء وغيرها .. ويجب أن :

- تتوافر القدوة في القيادة نحو ذلك .
- للتدريب والممارسات العملية .
- دعم هذا التوجه من خلال المكافآت والحوافز وغيرها .

- الاستفادة من الإطار الإسلامي في مجال الرقابة الذاتية والبعد عن والوقاية من الأخطاء والأخطار الضارة بالمنظمة .
- إقامة الندوات والمناقشات المفتوحة عن الإطار الإسلامي للرقابة الذاتية ، ودعوة العلماء والمتخصصين في هذا الشأن لبيان حقيقته وأهميته للعامل ولصاحب العمل وللمجتمع ككل .

رابعاً : في العمل والإخلاص فيه

- ١- إن العاملين في الإسلام هم الأفراد الذين يعملون لدى الغير ، وأيضاً هم المواطنون باعتبار أنهم عاملين في المجتمع ، لذلك فإن الإسلام يحرص على الوفاء بالعهود تجاه العاملين وإعطائهم حقوقهم غير منقوصة ، وقد يتأتى ذلك - في حدود اجتهادنا - من أمور عديدة وجوانب شتى ، فسوف نذكر منها ما تيسر لنا الحصول عليه .
- ٢- يقول الله تعالى :
- "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" ١٠٥ التوبة .
- "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون" ١٠ الأعراف .
- "إن الله لا يضيع أجر المحسنين" ١٢٠ التوبة .
- "المسأل والبنون زينة الحياة الدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخير أملاً" ٤٦ الكهف .
- "وعلمناه صنعة لبوس لتحصنكم من بأسكم فهل أنتم تشكرون" ٨٠ الأنبياء .
- "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" ٣٠ الكهف .

- "وما أرسلنا قبلك من المرسلين ، إلا أنهم ليأكلون الطعام ويمشون في الأسواق" ٢٠ الفرقان .
 - "وتحتون من الجبال بيوتاً فارهين" ١٤٩ الشعراء .
 - "والله فضل بعضكم على بعض في الرزق" ٧١ النمل
 - "اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر في الأموال والأولاد" ٢٠ الحديد .
 - "مثل هذا فليعمل العاملون" ٦١ الصافات .
 - "ولي ذلك فيتنافس المتنافسون" ٢٦ المطففين .
 - "لقد خلقنا الإنسان في كبد" ٤ البلد .
 - "هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" ١٥ الملك .
 - "فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره" ٨ ، ٧ الزلزلة .
 - "وأفعلوا الخير لعلكم تفلحون" .
- ٣- في مجال العمل والحث عليه يقول النبي ﷺ :
- ما من مسلم يفرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيراً أو إنساناً أو بهيمة إلا كان له صدقة . رواه البخاري .
 - ما بعث الله نبياً إلا رعى الغنم . فقال أصحابه وأنت ؟ قال نعم كنت أراها على قراريط لأهل مكة . رواه البخاري .
 - "إن الله يحب لأحدهم إذا عمل عملاً أن يتقنه" . رواه البخاري .
 - لأن يحتطب أحدكم حزمة علي ظهره خير من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه . متفق عليه .
 - يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا . متفق عليه .

- ما لكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده . رواه البخاري .
- "إن من الذنوب ذنباً لا يكفرها إلا الله في طلب المعيشة"
- دينار أنفقته في سبيل الله ، ودينار أنفقته في رقيه ، ودينار أنفقته على أهلك ، ودينار تصدقت به على مسكين . أعظمها أجراً الذي أنفقته على أهلك . رواه مسلم .
- "ما زال الرجل يسأل الناس حتى يأتي يوم القيامة وليس في وجهه مزعة لحم" .
- أفضل لكسب كسب الصانع بيده .
- أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه .
- ثلاث أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته :
رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حراً فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه .
- - من الآيات للكرامات المأبقة ، ومن الأحاديث النبوية نجد أنها تحت على العمل وعلى السعي في الأرض نحو اكتشاف أسرارها والانتفاع بشروطها ، كما أنها رسالة إلي الشباب الذين يتكاملون وينظرون للوظائف المكتنية أو غيرها ، أن يجتهدوا ويعملوا عملاً حلالاً يبارك الله فيه ويغنيهم عن إعالة أهاليهم أو غيرهم .

هذا بالإضافة إلي أن الله سبحانه وتعالى يجزي كل فرد حسب عمله وإتقانه في العمل وإخلاصه فيه ، وليس هناك استثناء في العمل ، حتى أنبياء الله جميعاً كانوا يعملون ويأكلون من عمل أيديهم ، والله بقادر علي أن يغنيهم

ويكفيهم ذلك ، ولكنهم هم المثل والقوة وعلي رأسهم سيدنا محمد رسول الله ﷺ .

٥- عنننا هاجر النبي ﷺ إلى المدينة وتبعه أصحابه ومنهم من سبقوه ، أخى بين المهاجرين والأنصار ، فقد آخى بين عبد الرحمن بن عوف ﷺ وهو من المهاجرين وبين سعد بن الربيع وهو من الأنصار . " فقال سعد لعبد الرحمن بن عوف ، أخي أنا أكثر أهل المدينة مالاً ، فأناظر شطر "نصف" مالي فخذ ، وتحتي امرأتان ، فأناظر أيتهما أعجب لك حتى أطلقها وتزوجها "بعد العدة طبعاً" . فقال له عبد الرحمن بن عوف : بارك الله لك في أملاك ومالك ... دلوني على السوق ، وخرج إلي السوق ، فأشترى وباع وربح . هذا درس في السعي نحو العمل والاجتهاد والاختذ بالأسباب ، وسيدنا عبد الرحمن بن عوف أحد العشرة المبشرين بالجنة .

٦- إن العمل في الإسلام وسيلة لاكتساب الرزق الحلال وعدم التمول أو الإلحاح في السؤال ، إن الإنسان خليفة الله في أرضه فعليه أن يعمرها ويستفيد منها ومن خيراتها ، وكل ذلك في إطار رضا الله ورضا رسوله وعين الإنسان تنظر إلى بعد بعيد إلى يوم لا ينفع فيه مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

خامساً : التمتع بما أخله الله دون إسراف

١- لا شك في أن الله سبحانه وتعالى يريد الخير والعزة لعباده ، لذلك فقد أحل لهم الحلال وحرم عليهم الحرام ، ولذا فإن التمتع باستحلال واستخدام الحلال هذا أمر مرغوباً فيه ، ذلك أن المؤمن للقوي خير

وأحب عند الله من المؤمن للضعيف . إلا أن استخدام واستهلاك الأشياء من مال وطعام وملبس ومباهج أخرى للحياة يجب ألا يعتره إسراف أو تبذير .

٢- يقول الله سبحانه وتعالى :

- يا أيها الرسل كلوا من الطيبات وأعملوا صالحاً ... ٥١ المؤمنون .
- يا أيها الذين آمنوا كلوا من طيبات ما رزقناكم واشكروا لله إن كنتم لآياه تعبدون .. ١٧٢ البقرة .
- وكلوا واشربوا ولا تسرفوا إن الله لا يحب المفسرين .. ٣١ الأعراف
- والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تأكل الأنعام والنار مثوى لهم . ١٢ محمد .
- نرهم يأكلون ويتمتعوا ويلههم الأمل فسوف يطمون . ٣ الحجر .
- ولتبع فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين . ٧٧ القصص .
- والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً . ٦٧ الفرقان .
- ومن أعرض عن ذكرى فإن له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة أعمى .
- قل من حرم زينة الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق .
- يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ، ومما أخرجنا لكم من الأرض ، ولا تنموا الخبيث منه تنفقون . ٢٦٧ البقرة .

٣- يقول النبي ﷺ في هذا الخصوص :

- كُلُّ مَا شِئْتَ وَلَيْسَ مَا شِئْتَ مَا لَخَطَاتِكَ خَصْلَتَانِ مَرْفٍ وَمَخِيلَةٌ .
- "مَا مِلَا أَدْمِي وَعَاءُ شَرٍّ مِنْ بَطْنِهِ يَحْسِبُ أَيْنَ أَدَمُ لَكِيْلَاتٍ يَقْمَنُ صُلْبُهُ" .

- لَا حَسَدَ إِلَّا فِي لُتْنَيْنِ ، رَجُلٌ أَتَاهُ اللَّهُ مَا لَا فَسْلُطَةَ عَلَيْهِ هَلَكْتُهُ فِي الْحَقِّ ، وَرَجُلٌ أَتَاهُ اللَّهُ الْحِكْمَةَ فَهُوَ يَقْضِي بِهَا وَيَعْلَمُهَا "مَنْتَقٍ عَلَيْهِ
 - إِذَا انْفَقَ الرَّجُلُ عَلَى أَهْلِهِ نَفَقَهُ يَحْتَسِبُهَا فِيهِ لَهُ صَدَقَةٌ . مَنْتَقٍ عَلَيْهِ
 - لَيْدٌ الْعُلَا خَيْرٌ مِنَ لَيْدِ الْمَغْلِي ، وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ ، وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ مَا كَانَ عَنْ ظَهْرِ غَضِي ، وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يَعْفِهِ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَفْتِنْ يَفْتِنِهِ اللَّهُ .
- رواه البخاري .

٤- إن الآيات القرآنية السابقة توضح الإطار السليم للإنفاق والاستهلاك والتنشع بمباهج الحياة المختلفة دون إسراف أو تبذير ، ودون بخل أو تقشیر ، كما أن الإنسان لا يحيي من أجل الأكل والشرب فقط ، وإنما يأكل ويشرب من أجل الحياة والعمل والكد والإعمار في أرض الله ، وفعل الحسنات من تادية للزكاة وإنفاق في وجوه للخير ويُعد عن الشهوات والملذات المحرمة ، وذلك للفوز بجنة الله ورضوانه .

٥- أما الأحاديث فهي تبين أن السبب الرئيسي للأمراض هو البطن وما تحويه من مأكولات ومشروبات أكثر من طاقتها ، أو من مأكولات ومشروبات محرمة كالخمر ولحم الخنزير والميتة وغيرها ، لذا فإن الحكمة في الأكل والشرب يجب أن يكون في الحدود التي لا تخلف لمرأضاً ولا تلهي عن ذكر الله عز وجل .

٦- خرج الرسول ﷺ يوماً إلي أصحابه فسمع منهم من يقول أنا أحرم النساء ، والآخر يقول وأنا أصوم الدهر كله "الأيام كلها" ، والثالث يقول

وأما أقوم الليل كله ، فأذكر عليهم النبي ﷺ وقال لهم ، أما أني أصوم وأفطر ، وأنام وأقوم في الليل ثم إنني أتى النساء . "أو كما قال" وفي هذا درس وهو أنه لا رهبانية في الإسلام ، ولا يجب أن يشق للمرأة علي نفسه سواء في العبادة أو الزواج أو غيره من منفع الدنيا ، يقول عليه الصلاة والسلام "الدنيا متاع وخير متاعها للمرأة الصالحة" ويقول أيضاً "حُبَّ إلي من دنياكم الطيب والنساء" أو كما قال ، وصدق رسول الله ﷺ .

٧- وأيام الخليفة الزاهد العابد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه والذي ضرب مثلاً للإيمان الحق والقيادة الرشيدة ، كان يحرم ويشدد علي الإسراف في أموال المسلمين ... من ذلك أنه كتب لأبي بكر بن محمد بن حزم الأتصاري وكان والياً للمدينة ، يوجهه كيف يكتب الرسائل ويختصر فيها قال عمر بن عبد العزيز في كتابه لوالي المدينة . "إذا جاءك كتابي هذا فأرق القلم وأجمع الخط وأجمع الحوائج انكثيرة في الصحيفة الواحدة ، فإنه لاحاجة للمسلمين في فضل قول أضرب بيت مالهم ، والسلام عليك " .

سادساً : الاتصالات وبناء العلاقات .

١- أهتم الإسلام اهتماماً عظيماً ببناء العلاقات الإنسانية ، علي أسس وقواعد تتسم بالحق والمصداقية والعدل .
 " فهناك العلاقة بين الحاكم والمحكوم والتي تقوم علي طاعة الحاكم أو وائي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى ، كما أن ولي

الأمر عليه أن يحقق العدالة بين المواطنين في توزيع الثروات وتلبية الحاجات وفي الأطر القانونية الإسلامية .

■ وهناك العلاقات الإنسانية البناءة بين المسلم والمسلم ، وأيضاً غير المسلم ، والتي تقوم على الحب والاحترام والإيثار وعدم البغض أو للحد .

■ وهناك العلاقة بين الرجل وأهله وزوجه وأولاده ثم ذوي القربى وهي علاقة متينة وقوية تبني على تبادل المثلوة بين جميع الأطراف ، بين الرجل وزوجه وأولاده ، وعلاقة صلة رحم ومودة مع الأهل والمقربين .

■ وهناك أيضاً العلاقات الإنسانية بين العامل وصاحب العمل على أي مستوى من المستويات ، بدءاً من الخادم في المنزل وحتى للمؤسسات الكبيرة على مستوى الدولة .

٢- يقول الله سبحانه وتعالى في مجال الاتصالات 'مفهومها الحديث' :

■ يا أيها الذين آمنوا إذا تكاثفت بدين إلي أجل مسمى فأكتبوه ... ٢٨٢ البقرة .

■ نزل عليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه ... ٣ آل عمران .

■ ولدينا كتاب ينطق بالحق وهم لا يظلمون . ٦٢ المؤمنون .

■ إنه من سليمان وإنه بسم الله الرحمن الرحيم ، ألا تعلوا علي وأتوني مسلمين . ٢٩ ، ٣٠ النمل .

■ ن والقلم وما يسطرون . ١ القلم .

■ ربنا وبعث فيهم رسلاً منهم يتلوا عليهم آياتك ويعلمهم الكتاب والحكمة ويزكيهم إنك أنت العزيز الحكيم . ١٢٩ البقرة .

■ ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على هدى ورحمة لقوم يؤمنون . ٥٢
الأعراف .

■ وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم . ٤ إبراهيم .

٣- في مجال طاعة القائد وأولي الأمر يقول عز وجل :

■ وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون ... ١٣٢ آل عمران .

■ وأطيعوا الله ورسوله إن كنتم مؤمنين ... ١ الأنفال .

■ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم
..... ٥٩ النساء .

■ وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين .. ٤٢
المائدة .

■ وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا وأتوا الله إن الله
شديد العقاب ... ٧ الحشر .

٤- في مجال إحقاق الحق وعدم الظلم للآخرين يخبرنا الله سبحانه وتعالى
فيقول :

■ إن الله لا يظلم مثقال ذرة ... ٤٠ النساء .

■ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم

شئنان قوم علي ألا تعذبوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ... ٨ المائدة

■ ومن أظلم ممن أقترى علي الله الكذب وهو يدعي إلي الإسلام والله
لا يهدي القوم الظالمين .. ٧ الصف .

■ قلوا صدقوا الله لكان خيراً لهم . ٢١ محمد .

■ قل هل يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث . ١٠٠
المائدة .

- الحق من ربك فلا تكن من الممترين . ٦٠ آل عمران .
- وسيعلم الذين ظلموا أي منقلب ينقلبون . ٢٢٤ الشعراء .
- لن نتفككم أرحامكم ولا أولادكم يوم القيامة يفصل بينكم والله بما تعملون بصير . ٣ الممتحنة .

٥- في مجال تقديم النصح للآخرين يقول العزيز الحكيم :

- فيما رحمة من الله كنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب للمتوكلين . ١٥٩ آل عمران .
- وأنصح لكم ... الآية ٦٢ سورة الأعراف .
- وأنا لكن ناصح أمين ٦٨ الأعراف .
- المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ٧١ التوبة .
- فستذكرون ما أقول لكم وأفوض أمري إلى الله إن الله بصير بالعباد ٤٤ غافر .
- إنما المؤمنون أخوة فاصلحوا بين أخويكم ١٠ الحجرات .
- فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً . ٦٥ النساء .

٦- في مجال العلاقات "بر الوالدين وحقوق الجار وتحريم العقوق" يقول جل

وعلا :

- وأعبدا الله ولا تشركوا به شيئاً ، وبالوالدين إحساناً ، وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم . ٣٦ النساء .

- واتقوا الله الذي تسألون به والأرحام . ١ النساء
- والذين يصلون ما أمر الله به أن يوصل . ٢١ الرعد
- ووصينا الإنسان بوالديه . ٨ العنكبوت .
- وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً ٢٣ الإسراء
- فهل عسيتم إن توليتم أن تفسدوا في الأرض وتقطعوا أرحامكم ، أولئك الذين لعنهم الله فأصمهم وأعمى أبصارهم . ٢٢ ، ٢٣ محمد
- أما الأحاديث النبوية الشريفة في الإطار السابق ، فحدث ولا حرج ، وهي كثيرة ومتنوعة نقتطف منها ما يلي :

٧- ففي الاتصال يقول عليه الصلاة والسلام :

- ما حق أمريء مسلم له شيء يوصي فيه يبيت ليلتين إلا ووصيته مكتوبة عنده . البخاري .
- يقول حذيفة رضي الله عنه قال النبي ﷺ اكتبوا لي من تلفظ بالإسلام من الناس ، فكتبنا ألفاً وخمسمائة رجل فقلنا نخاف ونحن ألف وخمسمائة ؟ فلقد رأيتنا أبتلنا حتى أن الرجل ليصلي وحده وهو خائفاً . البخاري .
- بلغوا عني ولو آية ، وحدثوا عن بني إسرائيل ولا حرج ، ومن كذب علي متعمداً فليتبوأ مقعده من النار . البخاري .
- عن زيد بن ثابت أن النبي ﷺ أمره أن يتعلم لغة كتاب اليهود حتى كتبت للنبي ﷺ كتبه وقرأته كتبهم إذا كتبوا إليه . البخاري

٨- وفي طاعة ولي الأمر يقول ﷺ :

- كل أمّتي يدخلون الجنة إلا من لبّي ، قالوا يا رسول الله ومن لبّي ؟ قال من أطاعني دخل الجنة ومن عصاني فقد لبّي . البخاري .
- من أطاعني أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصا الله ، ومن أطاع أميري فقد أطاعني ، ومن عصا أميري فقد عصاني . البخاري .
- اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل حبشي كان رأسه زبيبه . البخاري وابن ماجه .
- لسمع والطاعة حق مالم يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة . البخاري ومسلم .

٩- في مجال الحق وعدم الظلم :

- ألا كلّكم راع وكلّكم مسئول عن رعيته ، فالأمام الذي علي الناس راع مسئول عن رعيته ، والرجل راع في أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم ، وعبد للرجل راع علي مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع وكلّكم مسئول عن رعيته . البخاري ومسلم .
- ما من عبد استرعاه الله رعية ، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة . البخاري ومسلم .
- الظلم ظلمات يوم القيامة . البخاري ومسلم .
- من ظلم من الأرض شيئاً طوقه سبع أرضين . البخاري ومسلم .
- أنصروا أخاك ظالماً أو مظلوماً ، قالوا : يا رسول الله هذا ننصره مظلوماً فكيف ننصره ظالماً ؟ فقال : تأخذ فوق يديه . البخاري ومسلم .

١٠- في مجال حقوق الوالدين وذوي القربى والجار :

- للخالة بمنزل الام . للترمذي .
- عن سيدنا عبد الله بن مسعود رضي الله عنه يقول سألت النبي ﷺ أي العمل أحب إلي الله تعالى ؟ قال للصلاة علي وقتها ، قلت ثم أي قال بر الوالدين ، قلت ثم أي قال الجهاد في سبيل الله . متفق عليه
- من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليصل رحمه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت . متفق عليه .
- من أحب أن يبسط في رزقه وينسأ له في أثره فليصل رحمه .
- مازال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه . متفق عليه
- والله لا يؤمن ، والله لا يؤمن ، والله لا يؤمن . قيل من يا رسول الله ؟ قال الذي لا يأمن من جاره بوائقه . متفق عليه .
- وفي الحديث القمسي عن رب العزة يقول للنبي ﷺ : إن الله تعالى خلق الخلق ، حتى إذا فرغ منهم قامت الرحم فقالت : هذا مقام العائذ بك من القطيعة ، قال : نعم أما ترضين أن أصل من وصلك وأقطع من قطعك ؟ قالت بلى ؟ قال : فذلك لك ثم قال رسول الله ﷺ اكروا إن شئتم .. فهل عصيتم إن توليتم أن تصدوا في الأرض وتقطعوا أرحامكم ، أولئك الذين لعنهم الله فأصمهم وأعمى أبصارهم" . متفق عليه .
- الرحم معلقة بالعرش تقول : من وصلني وصله الله ، ومن قطعني قطعته الله . متفق عليه .

١١- وفي إطار الآليات الكريمة والأحداث النبوية الشريفة السابقة ، فلا يمكن القول بأن هناك منهج أو شريعة أو دين أفضل من الدين الإسلامي ، الذي وضع الضوابط والمعايير ، التي يتعامل الإنسان علي أساسها في الحياة ، سواء من حيث طاعة ولي الأمر أو الرئيس في العمل ، أو المسؤولية عن الذين يقودهم للفرد ويرعاهم ، أو العلاقات مع الجار حتى ولو لم يكن مسلماً فله حق الجوار ، أو في صلة الأرحام وذي القربى ، وكلها تأتي في إطار نظام إتصال وتبادل للحب والتقوى والمودة بين المسلمين وبعضهم أينما كانوا وعلي أي هيئة كانوا عليها "أسرة - عمل - منظمة - مجتمع - الدولة الإسلامية ككل" ولذا فإنه وبصدق فإن الدين هو المعاملة .

سابعاً : حقوق وواجبات المرأة في الإسلام

١- لقد أسرف الغرب في اتهام الإسلام والمسلمين بالتقصير في حقوق المرأة ، وذلك بدون سند موضوعي أو قانوني ، اللهم إذا كانوا يريدون "وهم كذلك" الإباحية الكاملة والتبرج اللا أخلاقي الذي يهتم بجسد المرأة فقط دون كونها إنسان كرمه الله سبحانه وتعالى "ولقد كرّمنا بني آدم" ، والدليل علي عدم صدق الغرب في ذلك أنهم يتحنّثون منذ زمن ليس ببعيد عن التنوع في القوة العاملة ، وعن عدم التمييز بين المرأة والرجل في العمل ، وعن حجب المناصب القيادية عن النساء في الشركات الأمريكية والأوروبية وعن الأقليات في العمل واعتبار للمرأة من هذه الأقليات .

٢- لقد كرم الإسلام المرأة وأعطاهها حقوقاً ليست موجودة في أي منهج آخر ، سواء من حيث الزواج ، الطلاق ، الميراث ، والمسنولية وغيرها ، حتى أن سورة كاملة في القرآن الكريم باسم المرأة وهي سورة النساء وهي من السور الكبيرة في القرآن حيث أن عدد آياتها هو ١٧٦ آية ، ونناقش فيما يلي بعضاً يمسيراً مما ورد في القرآن والسنة من حقوق وواجبات المرأة ومنها .

٣- يقول الله سبحانه وتعالى :

- يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساء . ١ النساء .
- من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون . ٩٧ النحل .
- ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة . ٢١ الروم .
- والله جعل لكم من أنفسكم أزواجاً وجعل لكم من أزواجكم بنين وحفدة . ٧٢ النحل .
- وضرب الله مثلاً للذين آمنوا امرأة فرعون إذا قالت رب ابن لي عندك بيتاً في الجنة ونجني من فرعون وعمله ونجني من القوم الظالمين . ١١ التحريم .
- إنه من سليمان وأنه بسم الله الرحمن الرحيم ألا تطوا علي وأتوني مسلمين . النمل ٣٠ ، ٣١ .
- يا أيها النبي قل لأزواجك وبناتك ونساء المؤمنين يدنين عليهن من جلابيبهن ذلك أدنى أن يعرفن فلا يؤذين : ٢ الأحزاب .

- وما خلق الذكر والأنثى . إن سعيكم لشتى . ٣ ، ٤ للليل .
- ولما ورد ماء مدين وجد عليه أمة من الناس يسقون ووجد من دونهم امرأتين تنودان ، قال ما خطبكما قالتا لا نسقي حتى يصدر الرعاء وأبونا شيخ كبير . فسقى لهما ثم تولى إلى الظل فقال رب أني لما أنزلت إلي من خير فقير . ٢٣ ، ٢٤ القصص .

٤- يقول النبي ﷺ في شأن المرأة :

- استوصوا بالنساء خيراً ، فإن المرأة خلقت من ضلع وإن أعوج ما في الضلع أعلاه ، فإن ذهبت تقيمه كسرته وإن تركته لم يزل أعوج ، فاستوصوا بالنساء . متفق عليه
- المرأة كالضلع إن أقمته كسرتها ، وإن استمتعت بها استمتعت بها وفها عوج . البخاري ومسلم .
- لا يفرك "ييفض" مؤمن مؤمنة ، إن كره منها خلقاً رضى منها آخر . رواه مسلم .
- عن معاوية بن حيدة رضي الله عنه قال : قلت يا رسول الله ما حق زوجة أحسننا عليه ؟ قال : أن تطعمها إذا طعمت وتكسوها إذا اكتسيت ، ولا تضرب الوجه ولا تقبح ولا تهجر (لا في البيت . أبو داود .
- أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً ، وخياركم خياركم لنسائهم . رواه الترمذي .
- عن عمرو بن الأحوص الجمعي رضي الله عنه أنه سمع النبي ﷺ في حجة الوداع يقول - بعد أن حمد الله تعالى وأثنى عليه وذكر ووعظ - ثم قال : ألا واستوصوا بالنساء خيراً ، فإنما هن عوان

عندكم ، ليس تملكون منهن شيئاً غير ذلك ، إلا أن يأتين بفاحشة مبينة ، فإن فعلن فاهجروهن في المضاجع ، واضربوهن ضرب غير مبرح ، فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهن سبيلاً ، ألا أن لكم على نساءكم حقاً ، ولنساءكم عليكم حقاً ، فحكم عليهن ألا يوطئن فرشكم من تكرهن ، ولا يأذن في بيوتكم لمن تكرهن ، ألا وحقهن عليكم أن تحسنوا إليهن في كسوتهن وطعامهن . رواه الترمذي .

٥- تبين الآيات السابقة والأحاديث النبوية للكرامة ما يلي :

١- أن المرأة والرجل يشتركان في الكرامة الإنسانية واصل الخلقة كما قال الشيخ متولي الشعراوي رضي الله عنه .

٢- أن هناك أمثلة كثيرة للنساء العاقلات واللاتي كان لهن شأن في البشرية مثل امرأة فرعون "آسيا بنت مزاحم" والسيدة مريم وقال النبي ﷺ في ذلك ، اكتمل من الرجال كثير ، ولكن لم يكتمل من النساء إلا أربع هم :

- مريم بنت عمران .

- آسيا بنت مزاحم "زوجة فرعون" ،

- خديجة بنت خويلد "زوج رسول الله ولم للمؤمنين"

- فاطمة بنت محمد . رضي الله عنها وأرضاها .

٣- للمرأة على الرجل حقوق العشرة بالمعروف ، يقول سبحانه وتعالى "عاشروهن بالمعروف وقاروهن بالمعروف ولها حق الطعام والكسوة مما يطعم ويكس الرجل ، وحسن المعاملة كما أن عليها حقوقاً للرجل نكرت في الحديث .

٤- أن المرأة بحكم تكوينها تحتاج إلى معاملة خاصة حيث أنها خلقت من ضلع أعوج ، لذا فالتصامح معها وطيب الكلام وحسن العشرة يؤتي بثمار طيبة .

٥- المرأة في الإسلام ليست زوجة فقط ، ففي العصور الأولى في الإسلام كانت تدأوي الجرحى - وتشفى المقاتلين وتعد لهم الطعام ، إنها مع المجاهدين في سبيل الله ، كما أنها راعية في مال زوجها وعياله وهي مسئولة عن هذا أمام الله سبحانه وتعالى .

٦- يجب على المرأة وهي تعمل خارج بيتها أن تتحلّى بالوقار والحشمة والحجاب حتى لا يفتن بها أحد ، وحتى لا تكون مدخلاً للشيطان والفتنة والردئلة .

٧- في المجتمعات الإسلامية نجد حالياً أن المرأة مشاركة مشاركة فاعلة في تنمية المجتمع ، فهي تتقلد مناصب كبيرة فهي وزيرة ومدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم وممثلة قانونية أو محامية وعضو في مجالس الشعب والشورى وطبيبة ممتازة ومدرسة ذات قدره ومهارة عالية لأنها بحق نصف المجتمع أو أكبر قليلاً خاصة في الوظائف الحكومية .

الخلاصة :

فسي إطار أجهلانا في اختيار السبعة بنود الأساسية السابقة ، والتي رأينا أنها اقرب لموضوع الكتاب الذي بين أيدينا ، وهو عن جودة الحياة الوظيفية ، يمكن لنا أن نركز علي بعض الاستنتاجات التالية :

أولاً : إن الدين الإسلامي يعالج قضايا الجودة من مفهومها الأعم والأشمل ، وهو جودة الحياة الإنسانية بصفة عامة ، والتي تدخل في إطارها جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : أن الشريعة الإسلامية بشقيها الكتاب والسنة هي مصدر لكل ما يفيد الإيمان في إعمار الأرض وفي تحقيق الخير ، وهي تشكل نظاماً متكاملًا في الإدارة والتنظيم والاقتصاد والسياسة والاجتماع وغيرها ، وصدق الله العظيم إذ يقول "ما فرطنا في الكتاب من شيء" ، "اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً"

ثالثاً : إن جودة الحياة في الإسلام ليست هدفاً ، إنما هي وسيلة ووسيط لتحقيق جودة ما بعدها جودة ، ألا وهي الجنة ، فيها ما لا عين رأت ، ولا أذن سمعت ، ولا خطر علي قلب بشر ، فالدنيا مطية للآخرة .

رابعاً : إن الإسلام لا يحرم علي أتباعه الاستمتاع بمباهج الحياة ومتمتعها بكافة أشكالها للحظة وغير المحرمة ، ولكن دون إسراف أو تبذير ينسي عن الحساب يوم الدين أي يوم القيامة .

خامساً : ما قدمناه وعرضناه باختصار دون الدخول في تفسير أو تفصيل ،
ذلك لأن القرآن والسنة مفسرين لبعضهما البعض ، كما أننا لسنا
متخصصين في ذلك بل مجتهدين ، ولكن نركز على أن الموضوع
"جودة الحياة الإنسانية" هو أعم وأشمل ولأكبر بكثير مما عرضنا له في
هذا الفصل للمقتضب ، وعلي من يريد الاستزادة فعليه الاطلاع في
كتب التفسير والفقه والمسيرة والحديث وغيرهم .

أسئلة وتطبيقات

- من ١ : ما هي سمات وخصائص القيادة من المنظور الإسلامي ؟
- من ٢ : ما هي المعايير التي يتم علي أساسها إختيار القائد أو رئيس العمل في الإسلام ؟
- من ٣ : كيف تكون المشاركة في الإدارة من وجهة النظر الإسلامية ؟
- من ٤ : لقد نظم الإسلام أساليب التعامل مع أولي الأمر "الرؤساء - المديرين وغيرهم" كيف تكون طاعة المرؤوسين لأولي الأمر .
- من ٥ : أذكر كيف عالج الإسلام مشاكل المرأة بوجه عام ؟ وليهما الفضل من وجهة نظرك هذه المعالجة ، لم المعالجة الغربية والأمريكية لقضايا المرأة ؟
- من ٦ : الاتصال المكتوب ، الاتصال الإيمائي ، لغة الاتصال ، عملية الاتصال كيف تجدها في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم .
- من ٧ : كيف تكون العلاقات في الإسلام بين :
- الرؤساء والمرؤوسين .
 - الأفراد وبعضهم البعض .
 - المسلمين وجيرانهم من غير المسلمين .
 - الولد ، الأم ، القريب .

س ٨ : للظلم الذي يتعرض له بعض العاملين في منظمات الأعمال مثل :

- التمييز بين قوى العمل المتنوعة .
 - التمييز بين الرجل والمرأة .
 - التمييز بين الناس علي أساس اللون .
 - الظلم الناتج عن عدم الترقية أو عدم الحصول علي الأجر المناسب أو عدم الحصول علي المعاملة الطيبة ،
- كيف عالج الإسلام كل أنواع للظلم السابقة وغيرها ؟

س ٩ : ما هي المتطلبات والمقومات اللازم توافرها لكي يحدث الاندماج والتكامل بين المنظمات والشركات الإسلامية ، خاصة للعاملة علي النطاق الدولي ؟

س ١٠ : "جودة الحياة الإنسانية منظور إسلامي" هل لك أن تكتب بحثاً موجزاً فني ذلك متبعاً فيه الأصول والمناهج العلمية ؟ إذا أمكنك ذلك فافعل .

مراجع البحث

١. القرآن الكريم .
٢. الشيخ محمد علي الصابوني ، التفسير للواضح الميسر ، بيروت ، مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزء السادس .
٣. خالد محمد خالد ، رجال حول الرسول ، القاهرة ، دار ثابِت ، غير محدّد سنة النشر .
٤. د. مصطفى سعيد الحسن وآخرون ، نزّهة المتّقين : شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، بيروت ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٧٨ .
٥. الشيخ محمد الغزالي ، المحاور الخمسة للقرآن الكريم ، القاهرة ، دار الصحوة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م .
٦. د. علي محمد الصابوني ، عمر بن عبد العزيز ، معالم لتجديد والإصلاح الرائد علي منهاج النبوة ، القاهرة ، مؤسسة اقرأ ، ١٤٢٦ هـ / ٢٠٠٥ م .
٧. فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي ، دور المرأة المسلمة في المجتمع ، وزارة الحرية "الدفاع الآن" إدارة لشئون المعنوية ، فرع التوعية الدينية ، ملحق للنشرة الدينية ، العدد ١٣٠ ، ١٩٧٨ .

المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
١	جودة الحياة الوظيفية ... مفاهيم أساسية	الفصل الأول
٧	" مقبلة وأهداف الفصل	
٥	أولاً : الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية	
٥	١- جودة الحياة الوظيفية ... المفهوم والأهداف	
١٤	٢- جودة الحياة الوظيفية ... المنشأة والتطوير	
٢٢	٣- جودة الحياة الوظيفية ... المكائيس والمؤشرات	
٢٠	ثانياً : الدراسات والنماذج العلمية والعملية في مجال جودة الحياة الوظيفية	
٢٠	١- الدراسات التي ركزت على مفهوم المشاركة	
٢٤	٢- الدراسات التي ركزت على دور المكائيس العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية	
٣٢	٣- الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي	
٤٠	٤- الدراسات التي ركزت على الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين	
٤٦	الخلاصة	
٤٧	أسئلة وتطبيقات للمناقشة	
٥٣-٤٩	مراجع الفصل	

٥٤	جودة الحياة الوظيفية : مدخل مشاركة وتمكين العاملين	الفصل الثاني
٥٥	" مقدمة وأهداف الفصل	
٥٦	أولاً : تمكين العاملين ... مفاهيم وأساسيات	
٥٦	١. مفهوم وأهمية تمكين العاملين	
٦٢	٢. القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال	
٦٢	٣. مراحل عملية تمكين العاملين	
٦٧	٤. مبادرات التمكين	
٦٩	٥. عوامل النجاح والفشل في عملية تمكين العاملين	
٧٢	ثانياً : أنماط وأساليب مشاركة العاملين	
٧٢	١. مفهوم وأهمية المشاركة	
٧٥	٢. أنماط مشاركة العاملين .	
٩٠	٣. أنماط أخرى للمشاركة	
٩١	٤. أنماط المشاركة وجودة الحياة الوظيفية .	
٩٤	أسئلة وتطبيقات	
٩٦	مراجع الفصل	
٩٧	جودة الحياة الوظيفية وإدارة الجودة الشاملة	الفصل الثالث
٩٨	" مقدمة وأهداف الفصل	
٩٩	أولاً : الجودة الشاملة مفاهيم أساسية	
١٠٤	ثانياً : إدارة الجودة الشاملة TQM	
١١٠	ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة	
١١٦	رابعاً : جودة الحياة الوظيفية كنموذج تنظيمي	
١٢٨	الخلاصة	
١٣٠	أسئلة وتطبيقات	
١٣٢	مراجع الفصل	

١٣٣	جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية	الفصل الرابع
١٣٤	■ مقدمة وأهداف الفصل	
١٣٥	أولاً : مفاهيم أساسية في الإنتاجية	
١٤٤	ثانياً : الإنتاجية كاستراتيجية لعودة الحياة على المستوى القومي	
١٦٣	الخلاصة	
١٦٤	أسئلة وتطبيقات	
١٦٥	المراجع	
١٦٦	جودة الحياة الوظيفية ... ممارسات أخرى	الفصل الخامس
١٦٧	■ مقدمة وأهداف الفصل	
١٦٨	أولاً : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية	
١٨٠	ثانياً : تأثير الثقافة التنظيمية	
١٨٣	ثالثاً : دور النقابات العمالية	
١٨٩	رابعاً : التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية .	
١٩٢	خامساً : التزام المنظمة بالمسئولية الأخلاقية	
١٩٤	سادساً : فرق العمل المدارة ذاتياً	
١٩٩	الخلاصة	
٢٠٠	أسئلة وتطبيقات	
٢٠٢	مراجع الفصل	
٢٠٢	جودة الحياة الوظيفية في بعض الدول ومنظمات الأعمال الدولية	الفصل السادس
٢٠٤	■ مقدمة وأهداف الفصل	
٢٠٥	أولاً : جودة الحياة الوظيفية	
٢١٠	ثانياً : جودة الحياة الوظيفية في دول الاتحاد الأوربي	
٢١٨	ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية في بعض منظمات الأعمال الدولية	
٢٣٧	الخلاصة	
٢٣٨	أسئلة وتطبيقات	
	مراجع الفصل	

٢٢٩	جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية	الفصل السابع
٢٤٠	= مقدمة وأهداف الفصل	
٢٤١	أولاً : ماهية جودة الحياة الوظيفية	
٢٤٢	ثانياً : أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية	
٢٤٤	ثالثاً : جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات الأجنبية	
٢٦٤	رابعاً : جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية	
٢٦٩	خامساً : إطار مقترح لبناء جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية في ج. م. ع .	
٢٧٧	أسئلة وتطبيقات	
٢٧٩	مراجع الفصل	
٢٨٠	جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية	الفصل الثامن
٢٨١	= مقدمة وأهداف الفصل	
٢٨٢	أولاً : أهم السمات المميزة للمستشفيات	
٢٨٨	ثانياً : بعض النماذج التطبيقية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في بعض المنظمات الصحية	
٣١٩	أسئلة وتطبيقات	
٣٢٠	مراجع الفصل	
٣٢١	جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل المصرية	الفصل التاسع
٣٢٢	= مقدمة وأهداف الفصل	
٣٢٧	أولاً : الإطار القانوني لجودة الحياة الوظيفية	
٣٣٣	ثانياً : الممارسات الفعلية لجودة الحياة الوظيفية ، في شركات قطاع الأعمال في ج. م. ع .	
٣٤٩	ثالثاً : نموذج مقترح لمرحلة بناء ودعم جودة الحياة الوظيفية	
٣٥٩	أسئلة وتطبيقات	
٣٦١	مراجع الفصل	

٣٦٧	جودة الحياة الإنسانية ... منظور الشريعة الإسلامية	الفصل العاشر
٣٦٨	■ مقدمة وأهداف الفصل	
٣٧٠	أولاً : المشاركة في القيادة والإدارة	
٣٧٢	ثانياً : التعاون والتكامل	
٣٧٥	ثالثاً : القيادة والرقابة الذاتية	
٣٧٨	رابعاً : في العمل والإخلاص فيه	
٣٨٢	خامساً : التمتع بما أحله الله دون إسراف	
٣٨٦	سادساً : الاتصالات وبقاء العلاقات	
٣٩٣	سابعاً : حقوق وواجبات المرأة في الإسلام	
٤٠٠	أسئلة وتطبيقات	
٤٠٢	مراجع الفصل	
٤٠٢-٤٠٧		المحتويات

رقم الإيداع
٢٠٠٧ / ١٩٩٨٩

مطبعة العشري
ت ٢٩٨٢٠٢٩ - ٢٩٤٦٩٨٦
موبايل ٠١٠٥٢٢٩١٨١



المؤلف في سطور

د. سيد محمد جاد الرب عد الرحمن
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة بالإسماعيلية
عمل وكيلا للكلية لشئون تنمية المجتمع وخدمة البيئة
عمل وكيلا للكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

الخبرات والممارسات العلمية والعملية

عمل عضوا لمجلس إدارة المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببورسعيد
عمل عضوا للجنة تنسيق برنامج شروق للتنمية المحلية.
عمل عضوا فى لجنة شئون العاملين.
عمل عضوا فى لجنة وضع معايير تطوير أعمال الإدارات والكليات بجامعة قناة السويس
مستشار رئيس الجامعة الأسبق للشئون الإدارية والتنظيمية.
خبير استشارى لدى بعض المنظمات فى جمهورية مصر العربية
شارك فى إعداد العديد من دراسات الجدوى والاستشارات الإدارية والتنظيمية وتدريب
وتطوير الموارد البشرية.
شارك فى العديد من المؤتمرات والندوات العلمية.

كتب أخرى غير منشورة

- ١ - إدارة العمليات والإنتاج
- ٢ - إدارة العلاقات العامة
- ٣ - إدارة المواد
- ٤ - نظم المعلومات الإدارية

الكتب والمؤلفات المنشورة

- ١ - إدارة منظمات الأعمال
- ٢ - تنظيم وإدارة المستشفيات
- ٣ - إدارة المنظمات الصحية والطبية
- ٤ - موضوعات متقدمة فى إدارة الموارد البشرية
- ٥ - تنظيم وإدارة الأعمال
- ٦ - السلوك التنظيمى
- ٧ - إدارة الموارد الفكرية والمعرفية
- ٨ - جودة الحياة الوظيفية

